



ACADEMIA MILITAR

**Da estratégia empresarial às estratégias competitivas genéricas
de Michael Porter**

**Caso de estudo: emergência, desenvolvimento e sucesso da
Apple – sua aplicação ao Exército**

Autor: Aspirante AdMil Duarte Miguel Bugalho Nogueiro

Orientador: Capitão AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2013**



ACADEMIA MILITAR

Da estratégia empresarial às estratégias competitivas genéricas de Michael Porter

Caso de estudo: emergência, desenvolvimento e sucesso da Apple – sua aplicação ao Exército

Autor: Aspirante AdMil Duarte Miguel Bugalho Nogueiro

Orientador: Capitão AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2013**

Dedicatória

À minha família e à Andreia.

Agradecimentos

O presente trabalho foi desenvolvido com o apoio e auxílio de diversas pessoas que, pelo seu contributo tanto na realização deste trabalho como na minha formação na Academia Militar, desempenharam um papel importante na conclusão deste trabalho e, por conseguinte, do curso. Sendo todos dignos do meu respeito, admiração e agradecimento não quero deixar de agradecer a algumas pessoas em particular.

O meu mais sincero agradecimento Capitão de Administração Militar Nuno Miguel Paulino Henriques que, como orientador deste trabalho, sempre se mostrou disponível apesar das dificuldades pessoais com que se deparou no decorrer do trabalho e prestou um constante auxílio na preparação e desenvolvimento do trabalho. Os seus conhecimentos foram uma grande ajuda ao longo deste percurso e ajudaram em muito a delinear o caminho a seguir.

Ao Sr. Tenente-Coronel de Administração Militar Paulo Inocêncio que, como Diretor do Curso de Administração Militar, sempre manifestou uma constante preocupação com o progresso do Trabalho e sempre se mostrou disponível para auxiliar em todas as fases da sua elaboração.

Ao Exmo. Major-General Fernando Joaquim Alves Cóias Ferreira, ao Sr. Coronel Tirolado Fernando António Oliveira Gomes, ao Sr. Coronel Álvaro José Estrela Soares, ao Sr. Coronel Pet Rodney Costa Mazarelo, ao Sr. Tenente-Coronel António Manuel Lebre Falcão pelo tempo disponibilizado para responder à entrevista solicitada e de grande apoio para este trabalho.

À minha família por, em todos os momentos, estarem presentes para me auxiliar sempre que necessário, tanto na elaboração do trabalho como na motivação para o concluir e levar a bom porto.

À minha namorada pelo grande apoio que me deu na realização deste trabalho e sem a qual não teria sido possível concluí-lo, além de ser um grande apoio em alturas de maior dificuldade.

Aos meus camaradas de curso que sempre me incentivaram e motivaram a concluir o curso da melhor forma possível, tanto pelas estreitas relações de amizade que

desenvolvemos, como pelo ambiente e vivência com todos eles ao longo destes últimos cinco anos.

A todos os meus amigos que, embora um pouco afastados, sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida e sem os quais não seria quem sou hoje.

A todos vós o meu MUITO OBRIGADO!

Duarte Nogueiro

Resumo

Com este trabalho de investigação pretende-se estudar os ensinamentos de Gestão Estratégica que tiveram mais influência na emergência, desenvolvimento e sucesso da Apple e a sua possível aplicação no Exército. Posta a problemática em estudo, definiram-se os objetivos para a investigação, que incidiam principalmente na forma como o Exército beneficiaria com a implementação destes ensinamentos de Gestão Estratégica da Apple, apoiando-se nos objetivos específicos de determinar quais os ensinamentos de Gestão que conduziram a Apple ao sucesso, de que forma o Exército beneficiaria com a introdução desses ensinamentos e quais as principais alterações a fazer de forma a melhorar a gestão no Exército.

Para a pesquisa da informação necessária à revisão da literatura foi feita uma consulta de autores de referência na área em estudo. Na parte prática foram feitas entrevistas a oficiais com funções de chefia em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com características semelhantes às do setor empresarial e, por fim, um estudo de caso comparativo entre as teorias de gestão de Michael Porter, a Apple e o Exército.

Os resultados conseguidos neste trabalho revelam que a Apple vingou graças às suas características únicas de liderança e aos fatores críticos de sucesso, que passavam por uma gestão criteriosa dos produtos; uma seleção de funcionários de excelência; a adoção de métodos de gestão muito específicos; e, um estilo de liderança único, resultado da experiência de vida de Steve Jobs. O estudo ao Exército revela um esforço em acompanhar as novas tendências de gestão e na adoção de novos métodos e procedimentos com vista à redução da despesa e à racionalização dos recursos, aliado a uma preocupação constante na formação de qualidade e excelência dos recursos humanos.

Deste trabalho conclui-se que o Exército consegue beneficiar de alguns dos ensinamentos da Apple, nomeadamente ao nível da estrutura, da simplicidade dos processos e das características dos recursos humanos.

Palavras-chave: Apple, Michael Porter, Exército, Gestão Estratégica

Abstract

This research work aims to study the teachings of Strategic Management that had more influence on the emergence, development and success of Apple and its possible application in the Army. Given the problem, objectives were defined for the research, which concentrated mainly on how the Army would benefit from the implementation of these Apple's Strategic Management teachings, relying on the specific objectives of determining which Management teachings led Apple to success, how the Army would benefit from the introduction of these teachings and what are the main changes to make in order to improve management in the Army.

To research the information necessary for the state of the art was made an inquiry of renowned authors in the study area. In the practical part were made interviews to officers with executive functions in Units, Institutions and Organs with characteristics similar to those of the business sector and, finally, a case study comparing the management theories of Michael Porter, Apple and the Army.

The results obtained in this work reveal that Apple succeeded thanks to its unique leadership and critical success factors, which passed by a judicious management of products; a selection of excellent employees; the adoption of very specific management methods; and a unique leadership style, a result of Steve Jobs' life experience. The study on the Army reveals an effort to keep up with new trends in management and the adoption of new methods and procedures to reduce spending and rationalizing resources, combined with a constant concern in the quality and excellence of the human resources' formation.

It is concluded that the Army can benefit from some of the teachings of Apple, particularly in terms of structure, the simplicity of the processes and characteristics of human resources.

Keywords: Apple, Michael Porter, Army, Strategic Management

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice Geral	vii
Índice de figuras	xi
Índice de tabelas	xii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xiii
Capítulo 1 Introdução.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Enquadramento da investigação.....	1
1.3. Importância da investigação.....	2
1.4. Pergunta de partida e perguntas derivadas	2
1.5. Hipóteses	3
1.6. Objetivos	3
1.7. Metodologia	4
1.8. Estrutura do trabalho	5
Capítulo 2 A Gestão Estratégica	6
2.1. Evolução do conceito	6
2.2. A Estratégia de Michael Porter.....	9
2.2.1. Vantagem competitiva e cadeia de valor	9

2.2.2. Estratégia competitiva	11
2.3. Modelos de gestão	14
2.3.1. Modelo de gestão estratégica convencional	14
2.3.2. Modelo das cinco forças de Michael Porter	16
2.3.3. <i>Balanced Scorecard</i>	18
Capítulo 3 A Apple	23
3.1. Conceito e características de empresa	23
3.2. Introdução à Apple	24
3.2.1. Características da empresa	24
3.3. Missão, visão, valores e objetivos	29
3.4. Fatores críticos de sucesso	31
Capítulo 4 O Exército	33
4.1. Características da organização	33
4.2. Missão, visão, valores e objetivos	35
4.3. Fatores críticos de sucesso	37
4.4. Ferramentas de Gestão utilizadas no Exército	39
4.4.1. Análise SWOT do Exército	39
4.4.2. <i>Balanced Scorecard</i> aplicado no Exército	41
Capítulo 5 Metodologia da Investigação Científica	42
5.1. Tipo de estudo	42
5.2. Métodos de recolha de informação	42
5.3. Inquérito por entrevista	43
5.3.1. Amostra	44

Capítulo 6 Apresentação e discussão dos resultados	45
6.1. Estudo comparativo: Apple e Michael Porter	45
6.2. Análise das entrevistas	46
6.3. Estudo comparativo: Exército e Apple	48
Capítulo 7 Conclusões	51
7.1. Introdução.....	51
7.2. Verificação das hipóteses	51
7.3. Cumprimento de objetivos	52
7.4. Resposta às perguntas derivadas	52
7.5. Resposta à pergunta de partida.....	54
7.6. Recomendações.....	55
7.7. Limitações de investigação	55
7.8. Investigações futuras	55
Bibliografia	56
Apêndices	60
Apêndice A – Entrevistas	61
Apêndice A1 – Guião de entrevista.....	61
Apêndice A2 – Transcrição da entrevista nº1.....	64
Apêndice A3 – Transcrição da entrevista nº2.....	67
Apêndice A4 – Transcrição da entrevista nº4.....	72
Apêndice A5 – Transcrição da entrevista nº5.....	76
Apêndice A6 – Transcrição da entrevista nº3.....	80
Apêndice B – Análise das entrevistas	88
Anexos	95
Anexo A – Gestão – Arte ou Ciência.....	96

Anexo B – O caso IKEA	97
Anexo C – Bessemer Trust Company vs Citibank	98
Anexo D – O caso dos Cinemas Carmike	99
Anexo E – Neutrogena	100
Anexo F – Sistema de gestão enquanto modelo de gestão.....	101
Anexo G – Modelo de gestão estratégica convencional (ótica do planeamento)	102
Anexo H - Cinco forças de Porter	103
Anexo I - Balanced Scorecard.....	104
Anexo I1 – Balanced Scorecard	104
Anexo I2 – Balanced Scorecard	104
Anexo J – Tipos de estrutura organizacional	105
Anexo K - Estrutura organizacional alta e achatada	106
Anexo K1 – Estrutura organizacional alta	106
Anexo K2 – Estrutura organizacional achatada	106
Anexo L – Organograma da Apple.....	107
Anexo M – We Believe... ..	108
Anexo N – Estrutura organizacional do Exército.....	109
Anexo O – Matriz SWOT do Exército	110
Anexo P – <i>Balanced Scorecard</i> do Exército	111

Índice de figuras

Figura 1 - Cadeia de valor	11
Figura 2 - Tipos de trade-off	13
Figura 3 - Gestão - Arte ou Ciência?	96
Figura 4 - Sistema de gestão enquanto modelo de gestão	101
Figura 5 - Modelo de gestão estratégica convencional (ótica do planeamento)	102
Figura 6 - Cinco Forças de Porter	103
Figura 7 – Balanced Scorecard.....	104
Figura 8 - Balanced Scorecard	104
Figura 9 - Tipos de estrutura organizacional	105
Figura 10 - Estrutura organizacional alta	106
Figura 11 - Estrutura organizacional achatada	106
Figura 12 - Organograma da Apple.....	107
Figura 13 - Estrutura organizacional do Exército	109
Figura 14 - <i>Balanced Scorecard</i> do Exército	111

Índice de tabelas

Tabela 1 - Tipos de adaptação	13
Tabela 2 - Variáveis da perspectiva financeira	19
Tabela 3 - Variáveis da perspectiva de clientes	20
Tabela 4 - Variáveis da perspectiva dos processos internos	21
Tabela 5 - Variáveis da perspectiva da aprendizagem e crescimento	22
Tabela 6 – Fatores críticos de sucesso da Apple	32
Tabela 7 - Fatores críticos de sucesso do Exército	38
Tabela 8 – Correlação entre as características da Apple e a vantagem competitiva e criação de valor de Porter	45
Tabela 9 - Correlação entre as características da Apple e a estratégia competitiva de Porter	46
Tabela 10 - Comparação entre os fatores críticos de sucesso da Apple e do Exército	49
Tabela 11 - Aplicação das competências nucleares da Apple no Exército	50
Tabela 12 - Síntese das características da Apple passíveis de aplicação no Exército	54
Tabela 13 - Análise das entrevistas	88
Tabela 14 - Matriz SWOT do Exército	110

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

- Art.º - Artigo
APA - American Psychology Association

B

- BSC - Balanced Scorecard

C

- CEO - *Chief Executive Officer*
CFROI - *Cash Flow Return on Investment*
CM - Colégio Militar
CRP - Constituição da República Portuguesa
CVA - *Cash Value Added*

D

- DARH - Direção de Administração de Recursos Humanos
DFin - Direção de Finanças
DL - Decreto-Lei
DMT - Direção de Materiais e Transportes
DORH - Direção de Obtenção de Recursos Humanos
DR - Decreto Regulamentar
DRI - Directly Responsible Individual

E

- EME - Estado-Maior do Exército
EVA - *Economic Value Added*

F

- FA - Forças Armadas
FOPE - Força Operacional Permanente do Exército
IGeoE - Instituto Geográfico do Exército
IPE - Instituto dos Pupilos do Exército
ISO - *International Organization for Standardization*

L

- LDN - Lei de Defesa Nacional
LMPQF - Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos
LPIM - Lei de Programação de Infraestruturas Militares
LPM - Lei de Programação Militar

M

- MM - Manutenção Militar

N

- NEP - Normas de Execução Permanente

O

- OGFE - Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

P

- PA - Plano de Atividades
PIDDAC - Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

R

- RDM - Regulamento de Disciplina Militar

S

- SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
SVP - *Senior Vice President*

T

- TIA - Trabalho de Investigação Aplicada
TPO - Tirocínio Para Oficiais

U

- U/E/O - Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

Z

- ZMM - Zona Militar da Madeira
ZMA - Zona Militar dos Açores

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema “Da Estratégia Empresarial às Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter. Caso de Estudo: Emergência, Desenvolvimento e Sucesso da Apple – sua aplicação ao Exército” e é parte integrante do Tirocínio Para Oficial (TPO), constituindo-se como uma vertente de investigação aplicada.

Com este capítulo pretende-se fazer uma introdução, na qual se enquadra a investigação, justifica a escolha do tema e são apresentadas as perguntas, tanto de partida como as derivadas, e os objetivos a atingir. Tem também como objetivo a apresentação da metodologia utilizada e do tipo de referenciação utilizado ao longo do trabalho.

1.2. Enquadramento da investigação

Desde os primórdios da civilização que esta se tem debruçado sobre as melhores formas de conseguir alcançar um objetivo e mantê-lo. A importância dada pelos comandantes e chefes da antiguidade levou a que alguma da linguagem militar se mantivesse até aos dias de hoje, influenciando o pensamento da gestão (Figueira, Brennan, & Sternberg, 2008).

As técnicas de gestão aplicadas pelas empresas procuram isso mesmo – alcançar um objetivo e mantê-lo. No entanto, o alcançar desse objetivo deve ser conseguido através de uma criteriosa gestão dos recursos financeiros e humanos, dada a situação de crise em que o país se encontra. Tratando-se de uma instituição que sobrevive em grande parte de dinheiros públicos, essa gestão rigorosa ainda se torna mais importante (EME, 2013).

1.3. Importância da investigação

“O tema de estudo é um elemento particular de um domínio de conhecimentos que interessa ao investigador e o impulsiona a fazer uma investigação, tendo em vista aumentar os seus conhecimentos” (Fortin, 2009, p. 67).

Este trabalho reveste-se de especial importância uma vez que, tendo em conta o contexto atual que se vive, é cada vez mais imperioso que sejam rentabilizados e otimizados os recursos disponíveis (EME, 2013).

Para que se consigam as melhores práticas com vista a esses objetivos, é necessário avaliar os sistemas atualmente em utilização e comparar com os utilizados em empresas de sucesso de forma a conseguir saber se há algum espaço para melhorar algum processo ou atividade.

Com este trabalho pretende-se averiguar quais as Unidades do Exército que são passíveis de usufruir destes ensinamentos de gestão estratégica e de que forma beneficiariam com a sua implementação.

1.4. Pergunta de partida e perguntas derivadas

De modo a dar início à investigação com um rumo já definido é indispensável identificar o problema com que nos deparamos e torná-lo estudável empiricamente.

“Formular o problema consiste em dizer, de forma explícita, clara, compreensível e operacional qual a dificuldade com a qual nos confrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características” (Freixo, 2010, p. 157).

Este problema deve ser apresentado sob a forma de uma pergunta, de modo a apresentar o problema de uma forma clara. “A pergunta de partida constitui normalmente um primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a rutura com os preconceitos e as noções prévias” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 34).

Desta forma, a pergunta de partida levantada é:

“De que forma a Gestão Estratégica da Apple pode ser aplicada no Exército?”

Elaborada a pergunta de partida foram levantadas as seguintes perguntas derivadas:

1. Que ferramentas de Gestão estão a ser utilizadas pelo Exército?
2. Que ensinamentos tiveram mais impacto na Gestão da Apple?

3. Quais os desafios de gestão que as U/E/O com concorrência no Exército enfrentam atualmente?
4. Quais as alterações a introduzir de forma a melhorar a gestão nas U/E/O com concorrência no Exército?

1.5. Hipóteses

Segundo Freixo (2010, pp. 164-165) “as hipóteses constituem um elemento útil para justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação”.

De acordo com as perguntas de partida surgem as seguintes hipóteses:

H1: A análise SWOT é a única ferramenta de Gestão atualmente utilizada pelo Exército.

H2: A qualificação dos recursos humanos foi relevante para o sucesso da Apple.

H3: A estrutura de gestão da Apple teve bastante influência no sucesso da Apple.

H4: A escassez de recursos financeiros é um desafio de gestão que as U/E/O do Exército enfrentam atualmente.

H5: O ajustamento da estrutura organizacional às necessidades das U/E/O com concorrência permite melhorar a sua gestão.

1.6. Objetivos

“O enunciado do objetivo de investigação deve indicar de forma clara e límpida qual é o fim que o investigador persegue” (Fortin, 2009, p. 160).

Este trabalho tem como objetivo geral estudar o modo como os organismos do Exército beneficiariam com a implementação dos ensinamentos de Gestão Estratégica da Apple, encontrando-se apoiado pelos objetivos específicos que procuram determinar quais foram os ensinamentos de Gestão Estratégica que conduziram a Apple ao topo, de que forma o Exército beneficiaria com a aplicação desses ensinamentos e quais as alterações a introduzir por forma a melhorar a gestão do Exército.

1.7. Metodologia

Este trabalho encontra-se escrito segundo as normas definidas pelo Anexo F à Norma de Execução Permanente (NEP) 520 (Academia Militar, 2011), sendo complementado sempre que necessário pelo Guia de Normas para a Apresentação de Trabalhos Escritos, Referências Bibliográficas e Citações escrito por Godinho (2012) que espelha as Normas da *American Psychology Association* (APA) utilizadas como linha orientadora para a redação da NEP 520.

A primeira fase do trabalho consiste de uma revisão da bibliografia que, de acordo com Freixo (2010, p. 161), “consiste no desenvolvimento de um texto que sintetiza e integra contributos de diferentes autores sobre a matéria em estudo, estabelecendo ligações entre eles e expondo a problemática comum”. Assim sendo, nesta primeira parte foi analisada variada documentação relacionada com as teorias avançadas por Michael Porter, com a empresa em estudo, a Apple, e com o Exército, uma vez que se trata da empresa-alvo da investigação.

Numa segunda fase foi realizado um estudo de caso envolvendo a Apple e o Exército, com vista à aplicação dos conceitos abordados na revisão da literatura a estas duas entidades. Freixo (2010, p. 110) refere que o estudo de caso “é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, estudando uma dada entidade no seu contexto real tirando todo o partido de fontes múltiplas com recurso a entrevistas, observações, documentos (...)”.

De forma a reforçar o estudo de caso foram elaboradas entrevistas para recolha de informação junto das pessoas diretamente envolvidas ou relacionadas com a temática e que, cumulativamente, contam com vários anos de experiência e conhecimento prático sobre a temática. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) as entrevistas caracterizam-se principalmente pelo contacto direto entre o investigador e os interlocutores, de modo a que se possam recolher informações sobre o tema e perceber quais as perceções de um interlocutor sobre um determinado assunto ou as suas experiências e interpretações. As entrevistas foram conduzidas de forma semidiretiva, que permitem um diálogo fluido entre o investigador e o interlocutor, sem no entanto se desviarem do cerne das questões e procurando sempre a resposta às mesmas. Nas palavras de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 193) “o investigador esforçar-se á simplesmente por encaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas (...)”.

1.8. Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos.

O primeiro capítulo é referente à Introdução, na qual se faz um enquadramento da investigação, se explica o porquê e a importância da investigação, a pergunta de partida e as derivadas, as hipóteses, os objetivos que se pretendem atingir no final do trabalho e a metodologia utilizada para a realização do mesmo.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura sobre a Gestão Estratégica, aferindo o que já foi escrito por diversos autores sobre a temática em questão, começando com a evolução do conceito de estratégia, passando pelo estudo do trabalho de Michael Porter, e por fim um estudo dos modelos de gestão estratégica que estão atualmente em vigor e que são mais comumente utilizados.

O terceiro capítulo expõe a empresa em estudo, a Apple Inc., e pretende analisar o modo como esta funciona e quais foram os fatores determinantes para o seu sucesso. A partir da análise dos fatores críticos de sucesso pretende-se identificar qual ou quais os ensinamentos de gestão estratégica que mais contribuíram para o seu sucesso, identificando ainda outros fatores que tenham igualmente dado o seu contributo.

O quarto capítulo apresenta a caracterização do Exército, salientando a missão, visão, valores, objetivos, a estrutura organizacional e as ferramentas de gestão utilizadas.

O quinto capítulo expõe a metodologia adotada na parte prática deste trabalho, evidenciando os métodos de recolha de informação e a caracterização da amostra.

O sexto capítulo materializa a análise dos resultados, através da análise das entrevistas e do estudo comparativo entre as teorias defendidas por Michael Porter e as características da Apple e as características desta empresa com as do Exército.

O sétimo capítulo procura espelhar as conclusões encontradas após a investigação e responder às questões levantadas, tanto a principal como as derivadas. O último capítulo faz referência ainda às dificuldades que foram encontradas durante a investigação, as limitações do estudo e recomendações e propostas para uma investigação subsequente.

Capítulo 2

A Gestão Estratégica

2.1. Evolução do conceito

A dificuldade no consenso de uma definição de estratégia deriva do facto de haver tantas definições quanto os autores que a tentam definir, uma vez que cada um perceciona a organização de forma diferente. Apesar de se identificarem alguns aspetos sobre os quais os autores estão em concordância e que se encontram na base do conceito, a forma como concebem a organização e o seu funcionamento leva a discrepâncias nas definições de estratégia que cada um apresenta, tanto no conteúdo como nos processos de formação da estratégia (Nicolau, 2001).

Devido ao carácter multidimensional da concorrência, a estratégia consiste em fazer escolhas em várias dimensões e não apenas numa. Não existe uma receita única sobre as escolhas a fazer para qualquer empresa em qualquer setor (Magretta, 2012, p. 43).

Começamos então pela origem da palavra estratégia, que deriva do grego antigo *strategia* e que significa a “qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares” (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 5).

Frequentemente, este conceito encontra-se associado a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo, tanto em contexto militar como em contexto empresarial. Em ambos os casos a estratégia é fortemente influenciada por quem lidera, ao perseguir objetivos (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Apesar da distância temporal que os separa, Sun Tzu é um autor que ainda serve de inspiração para os pensadores da Gestão Estratégica atuais, tal como Michael Porter, e os gestores. Apesar de algumas das ideias da sua obra *The Art of War* (séc IV a.C.) já não se enquadrarem com as teorias atuais, este ainda continua a ser lido pelos gestores pela simplicidade com que apresenta as ideias e pela facilidade de compreensão. Pelas características da sua escrita, Sun Tzu atraía os leitores de uma forma que Porter não conseguia (Crainer, 1999).

Sun Tzu apresenta a estratégia como a destruição da competição mas de uma forma que não implique a aniquilação do oponente e antes de uma forma que permita “subjugar as forças do inimigo” (Crainer, 1999, p. 181). Escreve Sun Tzu (2006):

o melhor procedimento na guerra é, em primeiro lugar, atacar a estratégia do inimigo. Em segundo lugar, atacar as suas alianças. Em terceiro lugar, atacar o seu exército. O pior procedimento é atacar cidades fortificadas. (...) Assim, quem é hábil na guerra submete o exército inimigo sem combater (Tzu, 2006, pp. 31-32).

Uns séculos depois, em 1911, passamos para as teorias de trabalho de Frederick Taylor (1856-1917). Taylor estudou de que forma “a vida ativa poderia ser mais produtiva e eficaz” (Crainer, 1999, p. 164). Estudou de que modo era desempenhada cada atividade dentro de uma empresa e quanto tempo demorava a ser executada, levando a determinar o tempo ótimo para a realização dessa tarefa e eliminando os movimentos desnecessários e inúteis. Desta forma transformou o trabalhador num robot sem qualquer tipo de iniciativa. Este método ficou conhecido por Gestão Científica (Crainer, 1999).

No mesmo período de Taylor, surgiu também o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), que identificou uma estrutura hierárquica na organização, na qual cada departamento menos importante se encontra dependente de outro com mais autoridade. Segundo Weber, uma empresa com uma estrutura burocratizada tinha maiores hipóteses de perdurar e garantir a continuidade, mesmo com mudanças de líder. Surgia o modelo burocrático da organização (Crainer, 1999).

Ainda no mesmo período de Taylor, surge Henri Fayol (1841-1925) que foi importante por dois motivos. O primeiro contributo de Fayol foi contrapor a teoria da Gestão Científica de Taylor que restringia a ação do trabalhador e até a ação do gestor era limitada, não permitindo iniciativa, imaginação e humanismo. Fayol colocou a gestão numa posição essencial e universal. Fayol (s.d.) citado por Crainer (1999, pp. 52-53) escreve que “a gestão desempenha um papel bastante importante no acompanhamento dos trabalhos; de todos os trabalhos, sejam eles pequenos ou grandes, da indústria, comércio, políticos, religiosos ou qualquer outro tipo”. O segundo contributo foi a importância da organização da empresa, dividindo-a em seis grupos: atividades técnicas, atividades comerciais, atividades financeiras, atividades de segurança, atividades de contabilidade, e atividades de gestão. Destas seis atividades destacou a de gestão que se diferenciava das restantes, apresentando uma definição para o papel da gestão: “Gerir é prever e planejar, organizar, dar ordens, coordenar e controlar” segundo Crainer (1999, p. 53) citando Fayol (s.d.).

Uns anos após todos estes avanços na área da gestão, Elton Mayo (1880-1949) apresenta uma nova teoria, desta vez de motivação e trabalho de equipa. Com as suas experiências Mayo conseguiu provar que a produtividade aumentava quando os trabalhadores se encontram motivados e sentem que pertencem a um grupo coeso. Citado por Crainer (1999, p. 110), Mayo (s.d.) diz que “o desejo de nos darmos bem com os nossos colegas, o chamado instinto humano de associação, ultrapassa facilmente o interesse meramente individual e a lógica de conclusão, na qual se baseiam tantos princípios de gestão pouco genuínos”.

Chegamos então a Peter Drucker (1909-2005). Drucker foi “o maior pensador de gestão e de negócios do século” (Crainer, 1999, p. 46). Desenvolveu a teoria da gestão por objetivos que mais tarde levou à gestão dos trabalhadores qualificados. Como Peter Drucker (s.d.) a descrevia, citado em Crainer (1999, p. 48), “a gestão é constituída por tarefas. Gestão é disciplina. No entanto, a gestão também são as pessoas”. Citado pelo mesmo autor, Drucker escreve ainda que:

existe apenas uma definição válida sobre o objetivo da gestão: criar um cliente. Os mercados não são criados por Deus, pela natureza ou pelas forças económicas mas pelos homens de negócios. A vontade que eles satisfazem pode ter sido sentida pelo cliente, antes de lhe terem sido oferecidos os meios para a satisfazer. (...) No entanto, antes era uma vontade teórica; só quando a atividade de um homem de negócios a torna numa busca eficaz é que existe um cliente, um mercado (Crainer, 1999, p. 49).

A verdade é que a estratégia, em contexto empresarial, não se apresenta tanto como o alcançar de objetivos que levam à capitulação do oponente, na forma simplista apresentada por Sun Tzu, mas sim como o atingir de objetivos que levam à criação de uma posição sustentável e de uma vantagem competitiva.

A gestão por objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker na sua obra *The Practice of Management* (1954), na qual é definida como “um meio simplista de estabelecer um objetivo de empresa e de o alcançar” (Crainer, 1999, p. 50). Escreveu Drucker (1954), citado por Crainer (1999, p. 50): “o trabalho de um gestor deveria ser baseado numa tarefa, a ser desempenhada de forma a alcançar os objetivos da empresa... o gestor deveria ser orientado e controlado pelos objetivos de desempenho em vez de o ser pelo seu patrão”.

A Gestão Estratégica sentiu um grande progresso nos últimos cem anos como se pode ver na Figura 3 no Anexo A – Gestão – Arte ou Ciência, variando nas características e natureza da definição entre a gestão como ciência ou como arte. Não estando nem erradas nem certas, todas as teorias e modelos que surgiram ao longo dos tempos deixaram o seu

contributo à Gestão Estratégica, permitindo que esta evoluísse de modo a dar maiores contributos às empresas (Crainer, 1999).

A gestão estratégica pode então ser definida como “o conjunto de decisões e ações das organizações, determinantes para a sua performance no médio e longo prazos e que incluem, designadamente, a análise do meio envolvente, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a sua avaliação e controlo” (E-qualificação, 2004, p. 1).

2.2. A Estratégia de Michael Porter

Michael Porter (1947) é considerado o pensador mais influente da gestão, pelo seu trabalho sobre a vantagem competitiva e a produção de modelos de competitividade, bem como os seus inúmeros *workshops*, consultorias, participações em conselhos sobre vantagem competitiva de importantes empresas, e o papel ativo que desempenha na política económica com o Congresso americano (Crainer, 1999, pp. 144-145).

Desde muito cedo na sua carreira Porter procura responder à maior e mais importante questão na área da gestão: “Por que é que umas empresas são mais rentáveis do que outras?” (Magretta, 2012, p. 11). O seu trabalho tem vindo a dar resposta às questões fundamentais sobre competitividade e sucesso concorrencial, tanto nas suas publicações *Estratégia Competitiva* (1980) e *Vantagem Competitiva* (1985), como nos seus estudos e artigos posteriores (Magretta, 2012).

O seu trabalho assenta principalmente no estudo da vantagem competitiva e cadeia de valor, do seu modelo de gestão (as cinco forças de Porter) e das estratégias competitivas.

2.2.1. Vantagem competitiva e cadeia de valor

A vantagem competitiva e cadeia de valor representam a capacidade de criar um valor superior e não de derrotar a concorrência, segundo Porter, citado em Magretta (2012).

“A vantagem competitiva pode ser definida como a extensão com que uma determinada organização consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao oferecido pela sua concorrência” (Santos, 2008, p. 251). A vantagem competitiva pode ser conseguida

de três formas, pelo preço relativo (ou diferenciação) ou pelos custos relativos, ou pela conjugação dos dois (Magretta, 2012).

A diferenciação consegue-se quando se “cria no cliente a percepção de que um produto ou serviço é superior ao de outras empresas, baseado na marca, qualidade, e desempenho, para que possa ser cobrado um preço mais alto aos consumidores” (trad. do autor) (Stonehouse & Snowdon, 2007, p. 258).

No entanto este preço mais elevado só é sustentado se a empresa fornecer algo único e de valor (pode mesmo ser uma futura redução de custos ou economia de tempo) ao comprador, que vai gerar no comprador a disposição para pagar, o que torna possível que a empresa possa cobrar um preço mais elevado em relação à concorrência (Magretta, 2012).

Resumindo, para Porter, conforme citado em Magretta (2012, p. 83) “a diferenciação refere-se à capacidade de cobrar um preço relativo mais elevado”.

Já o caso da vantagem pelos custos relativos “requer que uma empresa se torne o produtor com os custos mais baixos de um produto ou serviço de modo que sejam arrecadados lucros acima da média mesmo que o preço praticado se encontre abaixo da média do setor” (trad. do autor) (Stonehouse & Snowdon, 2007, p. 258).

Este tipo de vantagem não é conseguido apenas com uma operação mais barata mas sim com todo o conjunto de atividades desenvolvidas otimizado para um custo mais baixo. Para conseguir o preço mais baixo deve, segundo Magretta (2012, p. 83):

encontrar formas mais eficientes de criar, produzir, divulgar, vender e garantir o suporte do seu produto ou serviço. A sua vantagem em relação ao custo pode vir de custos operacionais mais baixos ou de uma utilização mais eficiente do capital (...), ou ambas as coisas.

Apesar da importância da vantagem competitiva, “a cadeia de valor inclui todas as atividades que contribuem para o valor final do produto de uma organização” (Stonehouse & Snowdon, 2007, p. 258).

“No que diz respeito às atividades, estas são funções económicas ou processos distintos (...). Uma atividade é geralmente uma mistura de pessoas, tecnologia, ativos fixos, por vezes capital circulante e vários tipos de informação” (Magretta, 2012, p. 86).

Assim sendo, e tendo em conta os conceitos apresentados, a análise da cadeia de valor (ver Figura 1) é uma técnica que permite avaliar a capacidade de uma empresa adicionar valor através das atividades, e ligações internas e externas. Permite ainda identificar as áreas onde se encontra valor acrescido e em que outras atividades é possível acrescentar valor através de reconfigurações e reestruturações (Stonehouse & Snowdon, 2007).

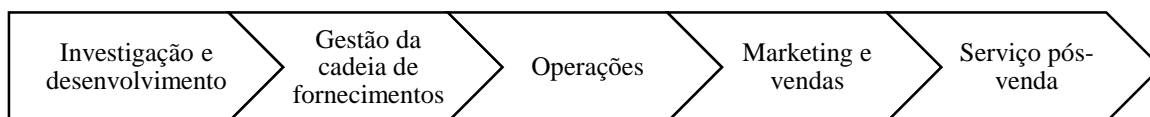


Figura 1 - Cadeia de valor

Fonte: Magretta (2012, p. 89)

No entanto, uma cadeia de valor não se pode considerar independente, mas sim integrada num sistema de valor mais amplo, constituído também pela cadeia de valor do fornecedor a montante e pela cadeia de valor do cliente a jusante (Santos, 2008).

2.2.2. Estratégia competitiva

Em primeiro lugar é necessário diferenciar eficácia operacional de estratégia. A eficácia operacional permite a uma empresa desempenhar tarefas semelhantes de uma forma mais eficaz que os concorrentes. Contudo, não está relacionada só com a eficiência mas sim com todas as práticas que permitem uma melhor utilização dos *inputs* através da redução dos defeitos ou uma produção mais rápida, por exemplo (Porter, 1996).

Por outro lado, a estratégia de Porter “descreve como uma organização, em situação de concorrência, consegue obter um desempenho superior” (Magretta, 2012, p. 30). Desta forma, o posicionamento estratégico de uma organização só é conseguido ao alcançar esse “desempenho superior”. “O posicionamento estratégico significa desempenhar diferentes atividades que as dos rivais ou atividades semelhantes de forma diferente” (trad. do autor) (Porter, 1996, p. 62).

Definida inicialmente a estratégia, este subcapítulo centrar-se-á na análise dos princípios da estratégia que Porter desenvolve no seu artigo *What Is Strategy?*. O artigo foca principalmente os três pilares da Estratégia: *trade-off*¹, posicionamento e adaptação.

Uma vez que “a essência da estratégia é escolher desempenhar atividades de forma diferente dos rivais” (trad. do autor) (Porter, 1996, p. 64), como se escolhe então que atividades desempenhar? Quais devem ser as opções da empresa?

Primeiro, a empresa deve escolher ser diferente, oferecer produtos diferentes das suas concorrentes, desenvolver um posicionamento estratégico único e valioso baseado numa determinada linha de atividade (ver o exemplo no Anexo B – O caso IKEA).

¹ Existe um *trade-off* entre dois objetivos quando a prossecução de um implica afastar-nos da realização do outro (Silva, 2013, p. 308).

“As posições estratégicas emergem de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas e que habitualmente se sobrepõem” (trad. do autor) (Porter, 1996, p. 65). A primeira é o **posicionamento**. O posicionamento pode ser conseguido através de três formas distintas: variedade de produtos; necessidade dos clientes; e acesso dos clientes.

“O posicionamento baseado na variedade faz sentido economicamente quando uma empresa consegue melhor produzir produtos distintos ou serviços utilizando conjuntos de atividades distintas” (trad. do autor) (Porter, 1996, p. 66). Este tipo de posicionamento consegue-se através da escolha de uma especialização ou seja, o fornecimento de um serviço muito específico. Apesar deste tipo de posicionamento garantir um melhor serviço na sua especialidade e servir um vasto leque de consumidores, para alguns apenas irá de encontro a algumas das suas necessidades (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Por outro lado o tipo de posicionamento baseado nas necessidades dos clientes procura satisfazer todas ou a maioria das necessidades dos clientes. Este tipo de posicionamento surge quando há grupos de consumidores com necessidades distintas e um conjunto de atividades conseguem satisfazer essas necessidades (Porter, 1996).

Magretta (2012, p. 114) descreve este posicionamento como a “decisão primária que conduzirá às outras duas pernas do triângulo”. Segundo a mesma autora, estes clientes são definidos pela necessidade comum ou pelo conjunto de necessidades que apresentam num determinado momento e não pela categorização demográfica.

Apesar de ser o mais comum dos posicionamentos, mesmo satisfazendo todas as necessidades dos clientes, é necessário produzir algo diferente ou toda a concorrência seria igual e não haveria nada único ou valioso acerca do posicionamento como se pode ver no Anexo C – Bessemer Trust Company vs Citibank (Porter, 1996).

A terceira base do posicionamento está relacionada com a possibilidade de acesso aos produtos. Este posicionamento “refere-se à segmentação dos clientes em função das diferenças nas modalidades de acesso, seja em aspetos geográficos ou de dimensão” (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 16). No Anexo D – O caso dos Cinemas Carmike é explanado o caso de uma cadeia de cinemas que apenas atua em cidades com menos de 200.000 habitantes e os seus métodos de gestão. Tanto nas zonas rurais como nas cidades, seja muita ou pouca a densidade populacional, a configuração das atividades de processamento, logística e serviço de pós-venda diferem de modo a satisfazer as necessidades semelhantes de grupos distintos de clientes (Porter, 1996).

Outro lado do triângulo são os *trade-offs*, que tornam o posicionamento estratégico sustentável. “Os *trade-offs* ocorrem quando atividades são incompatíveis” (Porter, 1996, p.

68). Porter (1996) afirma ainda que para se conseguir diferença, uma empresa não terá de suprimir os *trade-offs* mas sim utilizá-los de modo a escolher um rumo a adotar e orientar a sua estratégia, uma vez que estes protegem a empresa contra os copiadore, como se pode ver no Anexo E – Neutrogena. Os *trade-offs* surgem por três motivos que se podem ver na Figura 2.

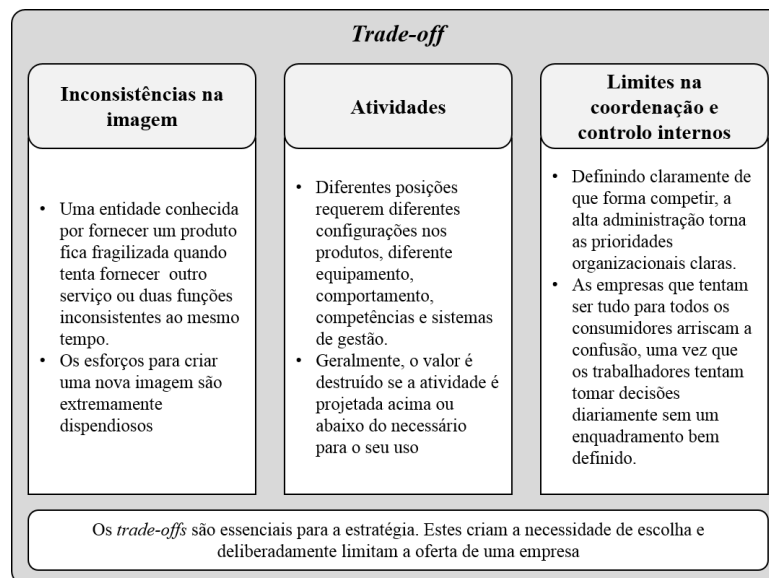


Figura 2 - Tipos de trade-off

Fonte: Baseado em Porter (1996)

Entramos então na última característica da estratégia, a **adaptação**. A adaptação é essencial à realização da estratégia, uma vez que constitui uma ligação consistente entre as atividades e a estratégia (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010). Segundo Porter (1996) a adaptação assume um papel importante na empresa ao bloquear os imitadores criando uma cadeia que é tão forte quanto o seu elo mais forte.

Porter identifica três tipos de adaptação que se encontram na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Tipos de adaptação

Consistência	Cada atividade está alinhada com a proposta de valor da empresa e contribui de forma incremental para os temas dominantes.
Reforço	Sinergia. O valor de cada atividade é aumentado por outra
Substituição	Realizar uma atividade torna possível eliminar outra.

Fonte: Baseado em Magretta (2012)

Definidas e analisadas as três características da estratégia pode-se deduzir que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa assegurada através de *trade-offs*, envolvendo um diferente conjunto de atividades que, otimizadas para um melhor desempenho e integradas entre si, contribuem para uma estratégia distinta e uma maior sustentação (Porter, 1996).

No entanto, mesmo que uma organização consiga implementar todas estas características na sua estrutura e nos seus produtos/serviços, estas requerem tempo para se desenvolver. Assim, para além destes elementos – posicionamento, *trade-offs* e adaptação – é necessário haver continuidade (Magretta, 2012).

Para Porter (1996) a continuidade não é mais que a persistência da organização no tempo, permitindo que esta alimente as melhorias em atividades individualizadas e a adaptação entre atividades, permitindo que uma organização construa capacidades e técnicas únicas adaptadas à sua estratégia, contribuindo também para o reforço da identidade da empresa.

A continuidade é um elemento de extrema importância uma vez que, ao garantir o desenvolvimento, permite que a empresa desenvolva a integração entre as diversas atividades, tornando-a mais difícil de replicar, segundo Porter (1996) e Magretta (2012).

2.3. Modelos de gestão

A norma ISO 9000:2000, citada em Cruz (2006, p. 369), define sistema (ou modelo) de gestão como um “sistema para estabelecer uma política e objetivos e para concretizar esses objetivos”. O mesmo autor (2006, p. 369) apresenta ainda uma definição de sistema de gestão, no qual é descrito que este “deve comportar-se como um monomaniaco com uma missão, com uma obsessão... estabelecer uma estratégia e objetivos, para mobilizar, alinhar, concentrar os recursos, tal como um feixe de laser, no cumprimento desses objetivos.”

2.3.1. Modelo de gestão estratégica convencional

Tendo em consideração a definição de gestão estratégica apresentada anteriormente no Subcapítulo 2.1., a sua essência remete para um processo sistémico, contínuo, dinâmico

e contingencial, conforme refere (Santos, 2008). Com este processo as organizações, “primeiro determinam «onde estão», para «onde querem ir» e «como é que lá irão chegar», e, só depois, agem em conformidade com o caminho traçado” (E-qualificação, 2004, p. 2). Na Figura 4 no Anexo F – Sistema de gestão enquanto modelo de gestão apresenta-se um esquema que descreve o sistema de gestão enquanto modelo de gestão².

O **planeamento** compreende todas as atividades desenvolvidas ao nível da estratégia e da tática da organização. Ao nível da estratégia planeiam-se os segmentos de mercado onde se deve (ou não) apostar e dos seus objetivos e missão, com base na análise interna e do meio envolvente contextual e transacional (Santos, 2008).

Ao nível da tática, este planeamento mostra a forma através da qual a estratégia deve ser executada, nomeadamente ao nível da estrutura da organização (cadeia de comando, relações de autoridade e responsabilidade, circuitos de informação e comunicação), da afetação de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, processos), das políticas de gestão funcionais, da definição de regras e procedimentos (compras, finanças, produção, logística, *marketing*, etc.), e da elaboração de planos, programas e ações necessárias para a implementação da estratégia (Santos, 2008).

A **organização** compreende, conforme planeado, a estrutura organizacional e demais relações, as atividades de valor e seus processos e os recursos necessários (humanos, financeiros, instalações, etc.) (E-qualificação, 2004).

A **direção e liderança** implica a execução das atividades de valor e dos processos de transformação de *inputs* em *outputs*, a execução dos planos, programas, ações e orçamentos e a implementação das políticas, regras e procedimentos planeados (E-qualificação, 2004).

O **controlo e *feedback*** respeita a todas as anteriores atividades planeadas e executadas, pretende averiguar até que ponto os objetivos estão a ser cumpridos e, caso haja alguns desvios nesse sentido, adotar medidas de forma a corrigi-los e ainda o *feedback* das alterações do meio envolvente que possam eventualmente comprometer o sucesso da estratégia definida (Santos, 2008).

Este sistema deve “incorporar continuamente as reflexões estratégicas dos membros da organização e deve alimentar-se ininterruptamente do *feedback* resultante da sua avaliação e controlo sistemáticos” (Santos, 2008, p. 370), que garanta o enquadramento da estratégia com o ambiente externo da organização e a correção de desvios que comprometam o cumprimento dos objetivos estabelecidos (Santos, 2008).

² Na Figura 5 no Anexo G – Modelo de gestão estratégica convencional (ótica do planeamento) – está demonstrado mais detalhadamente o funcionamento deste modelo de gestão

2.3.2. Modelo das cinco forças de Michael Porter

“As cinco forças de Porter³ permitem que uma empresa avalie tanto a atratividade da sua indústria como a sua posição competitiva dentro da indústria através de uma avaliação da força da ameaça de novos entrantes na indústria; a ameaça de produtos substitutos; o poder dos consumidores; o poder dos fornecedores (...); e o grau e natureza da rivalidade entre negócios na indústria” (trad do autor) (Stonehouse & Snowdon, 2007, p. 257). Esta ferramenta permite determinar a estrutura do setor. Como citado em Magretta (2012), a análise de Porter, sobre a estrutura de um setor e a sua rentabilidade permite verificar que:

- Independentemente do setor, aplicam-se estas Cinco Forças, apesar da importância relativa que assumam;
- É a estrutura do setor que determina a rentabilidade, e não o crescimento, ou a tecnologia, ou outros fator;
- A estrutura do setor é estável, apesar das diferentes mudanças que ocorrem ao nível da tecnologia ou dos produtos. As mudanças estruturais, e as mudanças na rentabilidade média do setor, geralmente levam mais tempo.

Passemos então a uma análise sumária das Cinco Forças. A primeira força a considerar é a **concorrência entre as empresas** já instaladas.

A rivalidade entre os concorrentes num setor influencia diretamente a rentabilidade que cada um consegue no médio e longo prazos. A rivalidade surge quando os concorrentes se sentem pressionados ou quando surge uma oportunidade para melhorar a sua posição competitiva (Santos, 2008).

Os tipos de rivalidade que tornam o setor mais atrativo são as que assentam na publicidade esclarecida, Inovação e Desenvolvimento e serviço ao cliente, uma vez que contribuem para o aumento das receitas globais e da rentabilidade (Santos, 2008).

Por sua vez, a rivalidade que assenta em guerras de preços, tem tendência a reduzir a rentabilidade do setor, uma vez que: (1) não há distinção entre os produtos de diferentes concorrentes, o que leva a que os rivais baixem os preços; (2) os rivais vão baixar os preços de forma a atraírem “mais um cliente” que cubra as despesas gerais, dados os custos fixos elevados e os baixos custos marginais; (3) os produtos são perecíveis e desvalorizam ou se tornam obsoletos ao longo do tempo (Magretta, 2012).

³ Para uma melhor compreensão da interação entre os diferentes fatores das cinco forças de Porter, consultar a Figura 6 no Anexo H - Cinco forças de Porter

Passemos aos **produtos substitutos**, que são “produtos ou serviços que servem a mesma necessidade básica que o produto do setor, embora de uma forma diferente” (Magretta, 2012, p. 56).

Segundo Santos (2008) ao limitarem o preço a praticar num determinado bem, os produtos substitutos reduzem a rentabilidade do setor e, portanto, a atratividade do mesmo. Estes produtos, por não serem necessariamente rivais diretos, tornam-se de difícil previsão e identificação, uma vez que podem surgir de setores inesperados. Para além da imprevisibilidade, os produtos substitutos ganham ainda mais terreno quando o consumidor tem baixos custos ao optar pela mudança (Magretta, 2012).

O **poder do comprador** é outro fator de extrema importância a ter em conta, uma vez que pressionam a empresa, não só ao nível do preço, como também ao nível das exigências de qualidade e serviço (Santos, 2008).

No entanto, o poder do comprador pode atuar de duas formas: (1) se os compradores forem muitos mas estiverem fragmentados, o poder exercido no preço é reduzido; (2) se os compradores forem poucos mas poderosos, têm poder para forçar a redução do preço ou até exigir que se coloque mais valor no produto, o que vai reduzir a rentabilidade no setor, dado que os clientes vão reter mais valor para si (Magretta, 2012).

Os **fornecedores** exercem uma pressão semelhante à dos compradores ao cobrarem preços mais altos ou condições mais favoráveis, retendo mais valor para si e, por conseguinte levam a uma reduzida rentabilidade do setor (Magretta, 2012).

O poder negocial dos fornecedores é influenciado por diversos fatores e tende a ser maior quanto: (1) menor for a pressão dos produtos substitutos; (2) maior for a importância do produto fornecido para a indústria em questão; (3) maior for a concentração e dimensão dos fornecedores; (4) maiores forem os custos de mudança do comprador (Santos, 2008).

A ameaça da entrada de **novos concorrentes**, apesar dos obstáculos à entrada que protegem o setor, reduz a rentabilidade de duas formas. Primeiro, porque limitam o preço (preços mais elevados são mais atrativos para um novo concorrente). Segundo, pressionam as empresas já instaladas a investir mais de modo a garantir a satisfação dos clientes (ao elevar a fasquia que os novos entrantes têm de superar, desencorajam essa possibilidade) (Magretta, 2012).

Os obstáculos que os novos concorrentes podem encontrar à entrada dividem-se em: (1) economias de escala e sinergias; (2) diferenciação do produto; (3) necessidades de capital; (4) custos de mudança dos clientes; (5) acesso aos canais de distribuição; (6) desvantagens de custos independentes da escala; (7) política governamental (Santos, 2008).

2.3.3. *Balanced Scorecard*

Em 1992, David Norton e Robert Kaplan publicam na *Harvard Business Review* um artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” que apresentava as principais conclusões de um estudo que lhes havia sido encomendado, em 1990, por doze grandes empresas norte americanas (Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard e Shell Canada). Com este artigo surgiu o Balanced Scorecard (BSC)⁴ (E-qualificação, 2004).

Com este estudo, Kaplan e Norton mostraram que os tradicionais indicadores financeiros não eram suficientes para garantir a aferição da capacidade das organizações de criar valor no futuro. À perspectiva financeira já existente, estes autores acrescentaram as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Este modelo garante também um equilíbrio entre as metas de curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia) (Pinto, 2007).

Segundo Kaplan e Norton, citados em Santos (2008, p. 388), o BSC é definido como:

modelo de gestão que, assentando na tradução da estratégia em objetivos operacionais concretos, se destina a promover a adoção de comportamentos estrategicamente alinhados por parte das pessoas chave da organização, suscetíveis de assegurar a consecução dos seus objetivos estratégicos.

2.3.3.1. *Perspetiva financeira*

“Como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?” (Pinto, 2007, p. 41).

Esta perspetiva traduz as expectativas dos investidores, que esperam a satisfação dos seus objetivos: maximização do respetivo retorno, ou manutenção e sobrevivência. Em regra, os objetivos financeiros constituem os objetivos fundamentais das organizações, nomeadamente para as organizações empresariais (Santos, 2008).

Estes objetivos “podem ser expressos em termos de variáveis-chave como a rentabilidade (...), o crescimento (...) e a criação de valor para os acionistas (...)” (E-qualificação, 2004) como se pode ver na Tabela 2.

⁴ Para uma melhor compreensão deste modelo, consultar a Figura 7 no Anexo II – *Balanced Scorecard*

Tabela 2 - Variáveis da perspectiva financeira

Variável	Medição
Rentabilidade	Capital investido, capitais próprios, ativo, vendas, etc.
Crescimento	Quota de mercado, volume de negócios, etc.
Criação de valor para os acionistas	Indicadores ou rácios como o EVA ⁵ , CVA ⁶ , ou CFROI ⁷

Fonte: Baseado em Santos (2008)

No entanto, por vezes, estas metas financeiras não são articuladas com outras variáveis não financeiras envolvidas na sua estratégia. O BSC pretende eliminar esta falha, conjugando os objetivos e indicadores financeiros com os objetivos baseados em valores intangíveis, que são decisivos para produzir o resultado final de natureza financeira. Esta articulação consegue-se através de relações causa-efeito (Pinto, 2007).

2.3.3.2. Perspetiva de clientes

“Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?” (Pinto, 2007, p. 41).

Segundo Santos (2008) esta integra objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionados com os clientes, e cujo bom desempenho induz a obtenção de bons resultados ao nível financeiro. Atua principalmente ao nível dos seguintes vetores de análise apresentados na Tabela 3:

⁵ *Economic Value Added* – medida do desempenho financeiro de uma empresa baseado na riqueza residual calculada através da dedução do custo do capital aos lucros operacionais. Procura captar o verdadeiro lucro económico de uma empresa (Investopedia US, 2013).

⁶ *Cash Value Added* – medida da quantidade de dinheiro gerada por uma empresa através das suas operações. Esta medida ajuda a dar aos investidores uma ideia da capacidade de uma empresa gerar dinheiro de um período para outro. Quanto mais alto o CVA, melhor para a empresa e os investidores (Investopedia US, 2013).

⁷ *Cash-Flow Return on Investment* – um modelo de valorização que assume que o mercado de valores estabelece os preços baseado no *cash-flow*, não no desempenho ou lucros da empresa. É importante considerar tantos modelos quanto possível quando se avalia o mercado de valores (Investopedia US, 2013).

Tabela 3 - Variáveis da perspectiva de clientes

Variável	Medição
Quota de mercado da organização em determinado segmento ou cliente	Percentagem de vendas detida pela organização, sobre as vendas totais àqueles.
Retenção ou fidelização de clientes	Determinação da taxa de crescimento aos mesmos.
Captação de novos clientes	Quantificada através do número de novos clientes, volume de negócios em novos clientes, ou taxa de adjudicação de propostas.
Satisfação dos clientes	Indicadores como o seu índice de satisfação, a taxa de crescimento do volume de negócios em clientes atuais, a taxa de repetição de compras, o cumprimento de prazos, o número de reclamações, a quota de mercado, ou outros da mesma natureza.
Rentabilidade dos clientes	Rácios como a rentabilidade das vendas por cliente, EVA por cliente, etc.

Fonte (Santos, 2008)

Uma vez que os clientes são uma variável dinâmica, seja por mudarem as suas preferências ou necessidades, seja por os clientes de hoje não serem os que a organização pretende no futuro, obrigam a uma resposta sempre atual à pergunta: «o que é que os nossos clientes valorizam?» (Pinto, 2007).

Tendo em conta a anterior questão, é necessário criar uma estratégia de gestão de clientes, muito pela posição que ocupam na definição da estratégia. David Norton (2005) no seu artigo “*Putting Customer Understanding at the Heart of Your Strategy*” refere que o BSC facilita a criação dessa estratégia, através dos seguintes processos:

- Começar por identificar o impacto originado pela proposta de valor ao cliente nos custos e proveitos;
- Identificar com grande detalhe os processos que contribuem para criar valor;
- Desenvolver sistemas de informação que permitam analisar e balancear diferentes visões do cliente: a visão *inside-out* e a visão *outside-in*;
- Acelerar o ritmo de planeamento.

2.3.3.3. Perspetiva dos processos internos

“Em que processos teremos que ser excelentes?” (Pinto, 2007, p. 43).

Esta perspetiva preocupa-se com a forma como a empresa organiza os seus processos e desempenha as suas atividades. A forma como organiza a sua cadeia de valor, os seus

processos e as suas atividades, com vista a assegurar a otimização da produtividade, qualidade, nível de serviço e custos (Santos, 2008).

Segundo Pinto (2007) o motivo pelo qual muitas organizações não têm sucesso, deriva de falhas nos métodos e processos cruciais que apoiam a estratégia. Apesar de todas as organizações constituírem a sua cadeia de valor através de procedimentos, culturas e processos internos, executados com eficácia e eficiência, o mesmo autor (2007, p. 44) diz que “quando as organizações têm comportamentos e hábitos que contrariam essa eficiência, ficam comprometidas as metas fixadas nas perspetivas clientes e financeira”.

As variáveis chave desta perspetiva encontram-se na Tabela 4 representada abaixo:

Tabela 4 - Variáveis da perspetiva dos processos internos

Variável	Medição
Organização	Prazos de execução e tempo de ciclo produtivo
Racionalização das atividades	Custo unitário dos produtos
Qualidade	Taxa de rejeição ou de conformidade
Eficiência e eficácia	Produtividade e na taxa de utilização da capacidade

Fonte: (Santos, 2008)

2.3.3.4. Perspetiva da aprendizagem e crescimento

“Como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento (...)?” (Pinto, 2007, p. 44).

Apesar de evidente importância das anteriores perspetivas, a valorização do capital humano e de todos os outros valores intangíveis como a informação e o capital organizacional assume um papel de destaque na base do BSC, ao influenciar o sucesso obtido na perspetiva de topo (Pinto, 2007).

Ao serem cumpridos os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento, contribui-se decisivamente para a obtenção de resultados nas outras perspetivas (Santos, 2008). Salienta-se assim a importância desta perspetiva na consecução dos objetivos das restantes perspetivas, evidenciado ainda em Pinto (2007), que refere que em tempo de crise as organizações tendem a efetuar os principais cortes nos recursos humanos e outros intangíveis, sacrificando o desenvolvimento das competências da organização e, consequentemente, comprometendo o sucesso de longo prazo.

Tabela 5 - Variáveis da perspectiva da aprendizagem e crescimento

Variável	Medição
Inovação	Número de novas ideias aproveitadas, ou número de novos produtos/serviços lançados
Satisfação dos trabalhadores	Índice de satisfação do pessoal, ou montante de prémios e incentivos pagos
Qualificação dos recursos humanos	Número de horas de formação por trabalhador, ou número absoluto ou relativo de trabalhadores qualificados
Tecnologia	Número de postos de trabalho informatizados, ou investimento em Tecnologias da Informação por colaborador

Fonte: (Santos, 2008)

Estas quatro perspetivas estão interligadas entre si e concorrem para o mesmo objetivo, que se encontra no centro do modelo – a visão e a estratégia. Estes constituem o ponto de partida no desenvolvimento do BSC e orientam a organização ao longo de todo o percurso estratégico dirigido para a visão fixada (Pinto, 2007).

Para além do modelo apresentado na Figura 7, o BSC pode apresentar uma outra configuração⁸ onde se dá mais ênfase à interdependência das perspetivas, conforme se pode ver em Pinto (2007, p. 45):

- A perspetiva da aprendizagem e processos colocada na base “constituem os indutores, drivers, as ações, as iniciativas, que fazem «as coisas acontecer»”;
- A perspetiva dos clientes e finanças colocadas no topo “evidenciam os resultados dessas ações (...)”.

⁸ Consultar a Figura 8 no Anexo I2 – Balanced Scorecard

Capítulo 3

A Apple

3.1. Conceito e características de empresa

A natureza social do ser humano leva a que os indivíduos se organizem em grupos de modo a alcançar determinados objetivos que, sozinhos, teriam dificuldade em alcançar. O surgimento destes grupos originou o aparecimento de organizações e ao incremento de atividades cada vez mais complexas, que seriam mais difíceis de concretizar por um só indivíduo (Lisboa, 2007).

“Fundamentalmente, a empresa pode ser vista como um organismo ou organização social, ou como um sistema aberto” (Teixeira, 2011, p. 24). Uma empresa necessita de recursos humanos (todos os que desempenham funções dentro da organização) que operem os recursos materiais (todos os recursos à disposição da organização no desempenho da sua atividade) e de uma estrutura organizativa (forma como a organização está estruturada, tanto ao nível das relações de responsabilidade como das relações de autoridade e a forma como cria valor e gera vantagem competitiva) que estabeleça os objetivos a atingir e leva a que todos os recursos sejam orientados para os mesmos (Lisboa, 2007 e Teixeira, 2011).

Existem quatro tipos básicos de estrutura que se podem observar na Figura 9 no Anexo J – Tipos de estrutura organizacional, onde são apresentadas as estruturas: (1) simples, (2) funcional, (3) divisional e (4) matricial (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Estes quatro tipos de estrutura derivam de dois tipos de estrutura que se podem ver no Anexo K - Estrutura organizacional alta e achatada: (1) estrutura alta (Figura 10, Anexo K1); (2) estrutura achatada (Figura 11, Anexo K2). Segundo estes autores (2010, p. 312) “é fundamental que a estrutura [organizacional] seja adequada à estratégia a prosseguir”.

Numa organização há a considerar ainda, quatro elementos fundamentais: missão, visão, valores e objetivos. A **missão** da empresa é a “explicação por escrito das intenções e aspirações da empresa” (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 77). A **visão**, segundo Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010, p. 71) pode ser definida como “a perceção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. “Os

valores são qualidades ou características que criam identidade e representam as prioridades da empresa” (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 80). Os **objetivos**, “que visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em alvos de desempenho específicos e respeitam os valores organizacionais” (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 83).

Os fatores críticos de sucesso, segundo Teixeira (2011, p. 75) “são aqueles recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade conseguirem obter sucesso”. “A análise dos fatores críticos de sucesso (...) constitui um dos fundamentos de uma estratégia de diferenciação e da identificação da sua cadeia de valores” (Silva, 2013, p. 130).

3.2. Introdução à Apple

A Apple é uma empresa multinacional norte-americana fundada por Steve Jobs e Steve Wozniak e sediada em Cupertino, Califórnia. Iniciou a sua atividade em 1976, sob a denominação de Apple Computer, com o lançamento do *Apple I* (Young & Simon, 2005). Young & Simon (2005, p. 42) escrevem que “a sua [Jobs e Wozniak] grande visão era montar placas de computador por vinte e cinco dólares e vendê-las a cinquenta dólares”.

3.2.1. Características da empresa

A vida de Jobs e o crescimento e sucesso da Apple estão intrinsecamente ligados, ao ponto de os seguidores da Apple e o público em geral se ter questionado sobre a sua sobrevivência após o falecimento do seu CEO (Lashinsky, 2012). Quando questionado sobre a sua maior criação, Steve Jobs respondeu: a Apple. Como Jobs diz em Isaacson (2012, p. 94) “criar uma empresa estável, (...), é tanto mais difícil como mais importante que fazer um grande produto” (trad. do autor).

Adam Lashinsky (2012, pp. 6-7) escreve:

se a Apple fosse mais bem entendida, os seus fans e adversários vê-la-iam como um gigantesco emaranhado de contradições, uma empresa cujos métodos vão contra décadas de máximas de gestão bem estabelecidas. É como se a Apple não prestasse atenção ao que estão a ensinar nas escolas de gestão. Na verdade, não está (trad. do autor).

Apesar das suas características únicas, a Apple continua a ter como base as três características da empresa referidas anteriormente: (1) recursos humanos; (2) recursos materiais; (3) estrutura organizacional (Lisboa, 2007).

Na Apple os **recursos humanos** ocupam um lugar de tal forma importante que Jobs considerava o recrutamento como uma função primordial e da responsabilidade do CEO (Lashinsky, 2012). Isso torna-se ainda mais evidente nas suas declarações na *D5 Conference: All Things Digital* em 30 de Maio de 2007, conforme citado em Beahm (2011):

tudo o que somos são as nossas ideias, ou pessoas. É o que nos faz ir para o trabalho de manhã, e estar junto destas pessoas brilhantes. Sempre pensei que o recrutamento é o coração e a alma do que fazemos” (trad. do autor).

Nas palavras de Steve Jobs, citado em Lashinsky (2012, p. 77), “sempre considerei que parte do meu trabalho era manter o nível de qualidade das pessoas nas empresas em que trabalho muito alto”.

Apesar de terem de ser excelentes para trabalharem na Apple, o talento apenas não chegava. A paixão pelos produtos da Apple e pela empresa em si constituía um fator de extrema importância no momento da contratação (Elliot & Simon, 2011).

Na Apple, as pessoas eram desafiadas todos os dias com “tarefas aparentemente impossíveis de realizar, levando-as a inventar formas de contornar as barreiras e chegar mais longe do que supostamente seria normal” (Barbosa, 2013, pp. 143-144). Em fevereiro de 2008, em entrevista para a *Fortune*, conforme citado em Beahm (2011), Jobs disse: “o meu trabalho não é ser fácil para as pessoas. O meu trabalho é torná-las melhores” (trad. do autor).

Os **recursos materiais**, como visto anteriormente, constituem “o capital e os equipamentos necessários à transformação dos produtos ou à prestação de um serviço” (Lisboa, 2007, p. 13).

Na Apple, os recursos materiais ocupam também um lugar de destaque. A escolha desses recursos baseia-se nas suas qualidades e não no preço. Na construção dos seus computadores, a Apple prescindiu do uso de materiais mais baratos para garantir maior robustez e qualidade, como se pode constatar em Wessling (2011, p. 11): “Porque não escolhem métodos de produção que gerem o menor custo possível? O alumínio era suficientemente dispendioso. Afinal, outros construtores de computadores, aparentemente para satisfação dos utilizadores, usaram plástico para construir as suas caixas – não a Apple” (trad. do autor).

Em Isaacson (2011, p. 665) é evidente o critério e o rigor na escolha dos materiais utilizados na produção dos seus produtos, como se pode verificar no caso do iPhone, cujo visor era para ser em plástico como o do iPod “mas Jobs decidiu que seria melhor – muito mais elegante e sólido – se as telas fossem de vidro”.

Englobado nos recursos materiais encontra-se também o capital da empresa. Apesar de importante, como em todas as empresas, o capital e a faturação não constituem o principal objetivo – a Apple centra-se mais na qualidade dos produtos e na satisfação do cliente (Barbosa, 2013). Esta característica é enfatizada em Lashinsky (2012, p. 70) onde se lê que “a insistência de Ive na utilização de aço inoxidável no corpo do iPhone e vidro industrial no iPad, (...), resultou de uma forma que gestores preocupados em fazer orçamentos nunca conseguiriam alcançar”.

Numa indústria onde a preocupação com os materiais é secundária, para a Apple é de extrema importância compreender as suas características para depois se começar a pensar no produto a construir. Para além da preocupação com os materiais, a equipa de *design* mantém-se atenta a novas técnicas de produção que possam ajudar a concretizar a sua visão e transformá-la em produtos de excelência (Kahney, 2008).

Um dos fatores que mais influenciou o desenvolvimento da Apple e o seu sucesso foi a **natureza funcional** da sua estrutura, conforme se pode ler em Lashinsky (2012, p. 69): “a natureza funcional da gestão da Apple é chave para o seu sucesso” (trad. do autor). Como visto anteriormente, uma estrutura organizacional funcional é adequada para empresas com grande diversificação de produtos e mercados; assenta principalmente nas funções da empresa; e, requer integração entre as funções (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Apesar do número diminuto de produtos e mercados da Apple, esta estrutura adequa-se à sua forma de pensar ao diminuir as camadas intermédias de gestão entre o pessoal criativo e os gestores de topo (Lashinsky, 2012).

Em entrevista à revista Time em 2005, Jobs disse:

uma empresa faz o software, a outra faz o hardware... Não está a resultar. A inovação não acontece rápido o suficiente. A integração não é transparente o suficiente. Ninguém assume a responsabilidade pela interface do utilizador. Está uma confusão (trad. do autor) (Grossman, 2011, p. 21).

É também nesta vertente que a Apple se distingue das outras empresas do género. Bill Gates iniciou o seu império licenciando o *software* da Microsoft a todos os que tivessem *hardware* onde o instalar, desde que lhe pagassem. Pelo contrário, se a Apple produzisse um

software iria também produzir o *hardware* onde o *software* iria correr, de forma a “garantir que os dois engrenavam perfeitamente, formando um sistema singular de beleza e eficiência inigualáveis” (trad. do autor) (Grossman, 2011, p. 21).

A integração é tão rigorosa na Apple que, apesar de não haver controlo sobre a empresa que produz, por exemplo, os monitores para os iPad, a Apple tem uma palavra a dizer sobre o tipo de vidro e o tipo de serra a utilizar: “a Apple é tudo sobre a integração. A forma de conseguir uma verdadeira integração é controlar tudo, desde o sistema operativo até que tipo de serra se vai usar no vidro” (trad. do autor) (Lashinsky, 2012, p. 58).

Esta integração vertical⁹ que se verifica na Apple não passa por possuir cada um dos passos do processo mas sim controlar esses mesmos processos sem possuir nenhum deles. Nas palavras de Rob Schoeben em Lashinsky (2012, p. 58) a “integração vertical é uma enorme vantagem para a Apple. É chocante que ninguém o tenha replicado” (trad. do autor). Esta incapacidade em replicar um processo ou prática de uma outra empresa, como foi visto anteriormente, é uma das formas de gerar um posicionamento estratégico mais forte sobre os seus concorrentes.

Na Apple, o conceito de integração encontra-se diretamente relacionado com a simplicidade, como se pode ler em Isaacson (2012, p. 96) onde é descrito que a melhor forma de alcançar a simplicidade “é garantir que o *hardware*, *software* e dispositivos periféricos estejam perfeitamente integrados”, com isto conseguindo que os dispositivos fossem mais simples, a sincronização mais suave e as falhas não fossem tão frequentes.

Uma outra característica que permite identificar esta empresa como uma organização de estrutura funcional é que esta assenta nas funções da empresa como se pode ver no organograma da Apple na Figura 12 no Anexo L – Organograma da Apple. Neste organograma podem-se observar um número extremamente reduzido de *Senior Vice Presidents* (SVP), cada um deles responsável por uma das áreas da Apple: marketing, *design* de *hardware*, design de *software*, operações, pontos de venda, serviços de Internet, *design*, finanças e legislação (Lashinsky, 2012).

⁹ Designa-se **Integração vertical** quando se pretende fazer referência a uma empresa que incorpora todos os processo de produção dos seus produtos, de *a* a *z*. Pode, por exemplo, produzir ela própria as suas matérias-primas ou controlar as empresas que utilizam ou vendem os seus produtos. (DECO Proteste, s.d.)

3.2.1.1. A liderança de Steve Jobs

Para Drucker (1985, p. 25) a “inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Isaacson (2011, p. 7) escreve que tanto a personalidade como as paixões e os sentimentos de Jobs estavam vertidos nos seus produtos e “estavam todos interrelacionados, assim como tendiam a ser os *hardwares* e os *softwares* da Apple, como se fizessem parte de um sistema integrado”. Segundo Kahney (2008), Jobs regia-se pelos princípios do foco, perfeccionismo, elitismo, paixão, espírito inventivo e controlo total.

O princípio do **foco** assume importância nesta empresa uma vez que permitiu que esta se concentrasse num pequeno número de projetos, aumentando desta forma “a celeridade e a qualidade das soluções de que a empresa realmente precisava” (Barbosa, 2013, p. 148).

Em Kahney (2008) Jobs é descrito como minucioso e **perfeccionista**, características que se evidenciaram na conceção de produtos de excelência com especial atenção aos pormenores e à simplicidade de utilização. Levava o perfeccionismo a tal extremo que obrigava permanentemente os trabalhadores da Apple a desenvolver **novos conceitos** e a apresentar mais alternativas (Isaacson, 2011).

Outra característica de Steve Jobs era a preocupação em contratar apenas **funcionários de excelência** que se revelassem os melhores nas suas áreas de especialização, mas evitando que a equipa fosse constituída unicamente por engenheiros ou tecnocratas (Elliot & Simon, 2011). Segundo Barbosa (2013, p. 147) Jobs “procurava pessoas com um lado humanista ou artístico inato ou bem desenvolvido, e que em simultâneo tivessem competências nas áreas de ciências, seja em eletrónica, computação ou energia”.

Nas palavras de Jay Elliot em Isaacson (2011, p. 129) uma característica clara de Jobs é que a “sua obsessão é uma **paixão** pelo produto, uma paixão pela perfeição do produto”. Esta paixão por tudo o que era desenvolvido na Apple contagiava todos os funcionários, que se empenhavam em acrescentar algo de novo ao produto e à empresa.

O **controlo obsessivo** de Jobs é outro fator importante na avaliação das suas características de liderança. Na gestão, Jobs teve a capacidade de estar presente nas estratégias mais importantes a um nível macro, como nas estratégias micro onde se decidiam os detalhes do produto como, por exemplo, o *design* do produto e a embalagem, entre outros (Lashinsky, 2012).

Para além das características referidas, destaca-se ainda a preocupação em ter uma estrutura organizacional em que cada funcionário soubesse quem era o seu chefe direto e o que era esperado de cada um deles enquanto funcionário da empresa (Kahney, 2008).

Relativamente aos clientes, Jobs acreditava que estes não sabiam que tipo de produtos iriam precisar no futuro pelo que desenvolvia apenas os produtos que entendia virem a satisfazer as necessidades futuras dos clientes. Desta forma, eles estavam dispostos a pagar mais por um produto que, não sendo apenas mais caro, representa uma evolução em relação a todos os produtos do género (Barbosa, 2013).

Associado ainda à perfeição do produto, está a antecipação da experiência do consumidor. Com isto em mente, Jobs procurava proporcionar uma experiência marcante ao utilizador, uma experiência que o fizesse sentir ligado emocionalmente ao produto (Gallo, 2010).

3.3. Missão, visão, valores e objetivos

Segundo consta no website da Apple Inc., a sua missão é:

a Apple concebe Macs, o melhor computador pessoal no mundo, assim como o OS X, iLife, iWork e software profissional. A Apple lidera a revolução de música digital com o iPod e a loja online iTunes. A Apple reinventou o telemóvel com o revolucionário iPhone e a AppStore, e está a definir o futuro dos meios de comunicação móveis e dispositivos computacionais com o iPad (trad. do autor) (Apple Inc., 2013).

No entanto, numa conferência de imprensa em abril de 2000, segundo consta no website da Apple Inc. (2000), a missão da Apple enuncia: “a Apple está comprometida em trazer a melhor experiência de computação pessoal para estudantes, professores, profissionais criativos e consumidores em todo o mundo com inovações em hardware, *software* e ofertas da Internet” (trad. do autor).

A **visão** da Apple foi explicada por Steve Jobs no evento para o primeiro computador Macintosh em 24 de janeiro de 1984, conforme citado em Beahm (2011): “nós apostamos na nossa visão, e preferimos fazer isso do que fazermos produtos «nós, também». Que outras empresas façam isso. Para nós, é sempre o próximo sonho”. Com esta frase Jobs demonstra que as aspirações da Apple não se limitam a seguir as tendências mas sim a criá-las, dando ao consumidor aquilo de que ele vai precisar, em vez do que aquilo que ele precisa, como

citado em Isaacson (2012, p. 97): “porque os clientes não sabem o que querem até lhes mostrarmos”.

Em Elliot & Simon (2011, pp. 30-31), Trip Hawkins, engenheiro do Macintosh, descreve o poder de visão de Steve Jobs como “quase assustador. Quando Steve acredita nalguma coisa, o poder dessa visão pode literalmente varrer quaisquer oposições, problemas ou seja o que for”.

Apesar do que já foi referido, um dos pormenores que mais surpreendem na visão da Apple é que, apesar de “o homem [Jobs] que tão obsessivamente forçava a sua própria visão criou uma empresa cuja função primordial permitia que outras pessoas concretizassem as suas visões pessoais” (trad. do autor) (Grossman, 2011, p. 21).

Elliot & Simon (2011, p. 38) escrevem sobre a visão e o sentimento de Jobs acerca dos seus produtos e como este “os considera parte pessoal e íntima da vida humana”.

“Ele sempre foi fiel à sua visão” (trad. do autor) (Stengel, 2011).

A 21 de janeiro de 2009, exatamente uma semana após Steve Jobs ter anunciado uma ausência de seis meses por motivos médicos, quando questionado sobre a sucessão como CEO da Apple, Tim Cook responde, como citado em Lashinsky (2012, p. 87)¹⁰:

há extraordinária amplitude e profundidade e estabilidade entre a equipe executiva da Apple, (...) e lideram 35,000 funcionários que eu chamaria de perversamente inteligentes. E isso é em todas as áreas da empresa, desde a engenharia, ao marketing, às operações e vendas e tudo o resto. E os valores da nossa empresa estão extremamente bem enraizados (trad. do autor).

No caso da Apple, os valores que defendia, estavam alinhados com a missão da empresa, como se pode constatar em Barbosa (2013, pp. 142-143): “ao ser capaz de estar na gestão macro e na gestão micro, [Jobs] influenciava toda a equipa a seguir com o alinhamento dos valores definidos na missão da empresa”.

Estes **valores** compreendem a inovação, a simplicidade, a integração, o foco, capacidade de trabalho individual e coletiva e a excelência como se pode constatar após análise do discurso de Tim Cook no Anexo M – *We Believe...* (Lashinsky, 2012).

Em conversa com os seus trabalhadores, Steve Jobs salienta que:

o marketing tem a ver com valores. (...) Então, nós precisamos ser muito claros sobre o que queremos saber sobre nós mesmos. Os nossos clientes querem saber quem é Apple, e o que isso significa. (...) No seu âmago, o seu valor central é que nós acreditamos que pessoas com paixão podem mudar o mundo para melhor. É nisso que acreditamos" (Alvarenga, 2008).

¹⁰ A continuação da resposta de Tim Cook encontra-se no Anexo M – *We Believe...*

Jonathan Ive em Lashinsky (2012, p. 63) diz que “o **objetivo** da Apple não é fazer dinheiro mas fazer produtos realmente agradáveis, produtos realmente bons” (trad. do autor). Esta é uma característica que se verifica em todos os produtos Apple, pela qualidade e simplicidade do *design* dos produtos e toda a preocupação em torno da satisfação do cliente, conforme refere Barbosa (2013, p. 145): “ (...) Jobs concentrava-se no produto, melhorando-o até à exaustão”. Ainda em Lashinsky (2012, p. 64), Rob Schoeben refere que “a Apple obsessa sobre a experiência do utilizador e não na otimização da receita” (trad. do autor), com isto dizendo que a maior preocupação dos trabalhadores da Apple é o que as pessoas vão sentir ao abrir a caixa, ao mexer no produto pela primeira vez, ao utilizá-lo no dia-a-dia.

Em Elliot & Simon (2011, p. 92), Andy Hertzfelt diz que “o objetivo nunca era superar a concorrência ou ganhar muito dinheiro; era fazer a melhor coisa possível ou, se possível, ainda mais incrível”.

Esta falta de preocupação com o financiamento é evidenciada numa das características que caracterizam as equipas de gestão:

os gestores da Apple e os seus funcionários comportam-se quase como crianças talentosas e ricas: têm acesso a recursos ilimitados para fazer coisas interessantes. Não têm de pensar sobre o que as ideias, componentes, e experiências possam custar. Estão apenas limitados pelo que os “pais” lhes dão (trad. do autor) (Lashinsky, 2012, p. 69).

3.4. Fatores críticos de sucesso

Tendo por base o artigo de Isaacson (2012) onde são apresentadas as principais características que conduziram ao sucesso da Apple, corroboradas com os restantes autores estudados, os fatores críticos de sucesso encontram-se elencados na Tabela 6. Estes fatores críticos são: (1) Seleção dos produtos; (2) Métodos de gestão adotados; (3) Qualificação dos recursos humanos; e (4) Estilo de vida.

Tabela 6 – Fatores críticos de sucesso da Apple

Fatores críticos de sucesso	Competências nucleares	Contexto
Seleção dos produtos	Foco	“ [Jobs] parou todos os projetos que encontrou quando voltou para se concentrar em apenas quatro (...) aumentando a celeridade e a qualidade das soluções de que a empresa realmente precisava” (Barbosa, 2013, p. 148).
	Simplicidade	Jobs procura desenvolver produtos simples de usar, “eliminando os componentes desnecessários, simplicidade é a sofisticação final” (trad. do autor) (Isaacson, 2012, p. 95).
	Perfeição	“ (...) paixão de Jobs por minúsculos aperfeiçoamentos técnicos e detalhes de design” (Isaacson, 2011, p. 282).
	Despertar emoções	“Steve e eu gastamos muito tempo com a embalagem. Adoro o processo de desempacotar uma coisa. Projeta-se um ritual de desempacotamento, para que o produto pareça especial. Embalar pode ser teatro, pode criar uma história” Jonathan Ive em Isaacson (Isaacson, 2011, p. 491).
Métodos de gestão adotados	<i>Directly Responsible Individual (DRI)</i>	“ (...) é a pessoa que em qualquer função atribuída será chamada à responsabilidade, se algo não for feito direito” (trad. do autor) (Lashinsky, 2012, p. 67).
	Produtos antes dos proveitos	“Colocar os produtos antes dos lucros foi uma tática que Jobs levou à risca durante toda a sua vida profissional” (Barbosa, 2013, p. 145).
	Visão helicóptero e visão mosquito	“Alguns CEO têm ótima visão, outros gestores sabem que Deus está nos detalhes. Jobs era ambos” (trad. do autor) (Isaacson, 2012, p. 100).
	Afastar-se dos grupos	“Jobs era contra a gestão através de <i>focus groups</i> , porque acreditava que os clientes não sabem o que vão necessitar amanhã” (Barbosa, 2013, p. 147).
	Estrutura funcional	“a natureza funcional da gestão da Apple é chave para o seu sucesso” (trad. do autor) (Lashinsky, 2012, p. 69).
Qualificação dos recursos humanos	Funcionários “A”	“Gestores ‘A’ contratam funcionários ‘A’, e gestores ‘B’ contratam funcionários ‘C’. Nos só queremos funcionários ‘A’ aqui [Apple]” ¹¹ (trad. do autor) Mike Janes em Lashinsky (2012, p. 77).
	Humanidades e ciências	“ (...) escolha de pessoas passava por um misto de humanidades com ciências. Jobs nunca quis uma equipa só de engenheiros ou tecnocratas” (Barbosa, 2013, p. 147).
Estilo de vida	<i>“Stay Hungry, Stay Foolish”</i>	“Mesmo quando a Apple se tornou empresarial, Jobs evidenciou em seus anúncios o seu lado rebelde e a sua contracultura como que para proclamar que ainda era um <i>hacker</i> e um <i>hippie</i> no coração” (trad. do autor) (Isaacson, 2012, p. 102).

Fonte: Elaboração própria

¹¹ Para uma melhor compreensão do sentido da frase traduzida, expõe-se a frase na sua forma original: “A players hire A players, and B players hire C players. We want only A players here” (Lashinsky, 2012, p. 77).

Capítulo 4

O Exército

4.1. Características da organização

“O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional” (Decreto-Lei nº231/2009 de 15 de setembro, 2009, p. 6422).

À semelhança de qualquer outra organização, o Exército necessita de ter como referência as características referidas anteriormente: (1) recursos humanos; (2) recursos materiais; (3) estrutura organizacional (Lisboa, 2007).

No Exército os **recursos humanos** são obtidos através da Direção de Obtenção de Recursos Humanos (DORH) e administrados pela Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH).

Na missão e visão da DORH estão incluídas as propostas, direções e coordenações das operações de Recrutamento Normal, Excecional e Especial dos recursos humanos destinados a satisfazer as necessidades do Exército (Exército Português, 2010a).

“À DARH incumbe propor, dirigir, coordenar e executar as ações referentes à administração do pessoal do Exército, bem como preparar e coordenar a execução das operações de convocação e mobilização” (Exército Português, 2010b).

A formação dos militares das Forças Armadas (FA) está prevista no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) no Título VI – Ensino e formação nas Forças Armadas (Decreto-Lei nº 236/99 de 25 de junho, 1999). Segundo este diploma (1999, p. 3805), no nº 2 do Artigo 71º “o ensino ministrado em estabelecimentos militares garante a continuidade do processo educativo e integra-se nos sistemas educativo e formativo nacionais”.

No art.º 73º do Decreto-Lei (DL) 236/99 (1999, p. 3805) “a formação militar envolve ações de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico (...)” e tem como princípios o predisposto no art.º 72º do mesmo diploma: (1) “visam continuar a preparação do militar

para o exercício das respetivas funções e abrangem componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física”; (2) “formação contínua adequada às capacidades individuais e aos interesses da própria instituição”; (3) a formação militar é responsabilidade conjunta da instituição militar, que a patrocina, e do militar, a quem se exige empenhamento”.

Os **recursos materiais** e financeiros do Exército são administrados pelo Comando da Logística, de acordo com planos e diretivas superiores, segundo o DL n.º 231/2009 de 15 de setembro (2009). No Decreto Regulamentar (DR) n.º 74/2007 de 2 de julho (2007) estão descritas as atribuições da Direção de Finanças (DFin), art.º 25º (2007, p. 4173), e da Direção de Materiais e Transportes (DMT), art.º 21º (2007, p. 4171), que são responsáveis pela administração dos recursos financeiros e dos recursos materiais, respetivamente.

No âmbito dos recursos financeiros, à DFin compete, de acordo com o art.º 25º do DR n.º 74/2007 de 2 de julho (2007, p. 4173): (1) “assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica, respeitando o enquadramento legal vigente, de forma a manter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército” (Sistema Integrado de Gestão); (2) “promover a execução e o controlo do orçamento do Exército”; (3) “promover, junto da Direção-Geral do Orçamento do Ministério das Finanças, a libertação dos meios financeiros para utilização do Exército”; (4) “colaborar na gestão dos recursos financeiros do Exército, tendo em vista obter a maior eficácia na sua utilização”; entre outros.

No âmbito dos recursos materiais, à DMT compete, de acordo com o art.º 21º do DR n.º 74/2007 de 2 de julho (2007, p. 4171): (1) “executar, de forma integrada, as atividades logísticas de reabastecimento, transporte, manutenção e serviços de campanha, de acordo com as diretivas superiores, exceto as referentes à aquisição e alienação de abastecimentos”; (2) “efetuar a gestão dos artigos incluídos no canal de reabastecimento”; (3) “acionar a receção, a armazenagem, a manutenção e o fornecimento dos artigos do Exército, de acordo com as diretivas superiores”; (4) “controlar os artigos à carga do Exército, incluindo a sua localização, situação operacional e dados estatísticos de gestão”; entre outros.

No que respeita à **estrutura organizacional**, o Exército português não é alheio à reestruturação a que as FA se encontram sujeitas atualmente. Analisando o Plano de Atividades (PA) do Exército para 2012, verificamos que este processo de transformação “foi norteado pelos princípios da racionalização, simplicidade e economia de meios (...)” (EME, 2012, p. 2), com o intuito de permitir a criação de uma força que possua elevada prontidão operacional, satisfazendo em tempo útil todas as situações que lhe sejam solicitadas.

Atualmente, o Exército integra uma componente operacional e uma componente fixa, a componente operacional materializada pelos comandos, as forças e as unidades operacionais e a componente fixa engloba o conjunto de órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral do Exército (Decreto-Lei nº231/2009 de 15 de setembro, 2009).

De acordo com o nº 3 do art.º 4º da Lei Orgânica do Exército, constata-se que este se organiza “numa estrutura vertical e hierarquizada” (Decreto-Lei nº231/2009 de 15 de setembro, 2009). Procedendo à análise da estrutura organizacional do Exército constante na Figura 13 no Anexo N – Estrutura organizacional do Exército, conclui-se que entre o nível de gestão superior e o nível inferior existem diversos níveis de gestão intermédios, conduzindo a uma estrutura vertical mais alta.

4.2. Missão, visão, valores e objetivos

Segundo o DL nº231/2009 de 15 de setembro (2009, p. 6422) “o Exército tem por **missão** principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na Lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças”.

Segundo o mesmo diploma (2009), e nos termos do disposto na Constituição e na Lei, incumbe também ao Exército:

a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte (CRP – Art.º 275º e LDN – Art.º 24º);

b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;

c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respetivos programas quadro;

d) Participar na cooperação das FA com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no art.º 26.º da Lei Orgânica n.º 31-A/2009, de 7 de julho;

e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

A **visão** do Exército pressupõe a existência de um “ (...) Exército moderno, adequadamente sustentado, capaz de atuar em todo o espectro da conflitualidade atual, particularmente de forma conjunta e combinada” (Exército Português, 2010).

O Exército procura permanentemente encontrar-se adaptado aos desafios e evoluções que ocorrem no ambiente externo e interno, para tal, investe na prontidão da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) que tem como objetivo, segundo o DR nº 68/2007 de 28 de junho (2007, p. 4138):

dar cumprimento às missões de natureza operacional, sendo constituída por unidades de natureza operacional com grau de prontidão e mobilidade adequadas para serem empregues em operações conjuntas e combinadas, no âmbito nacional e internacional, podendo cumprir missões em todo o espectro das operações militares.

É visão do Exército a procura da excelência, baseado em padrões de exigência e com elevados níveis de Formação e Qualificação, procurando assumir uma presença efetiva junto da sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural (Exército Português, 2010).

Analisando o PA do Exército para 2013 verifica-se que este visiona encontrar-se “na vanguarda europeia capaz de ombrear, colaborar e cooperar com os seus congéneres no âmbito da segurança e defesa coletiva” (EME, 2013, p. 13).

Segundo o art.º 275º da CRP (2005, p. 4682), incumbe às Forças Armadas, a defesa militar da República, garantindo a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas.

Assim sendo, o Exército rege-se pelos **valores** da segurança e da defesa. O Almirante Paes defende que os valores fundamentais das instituições militares, às quais o Exército não é alheio, são a Pátria, a virtude, a honra e a coesão e disciplina das FA (Paes, 2012).

No que concerne ao valor da Pátria, todos os militares têm como dever defender a Pátria com todas as suas forças até ao sacrifício da própria vida (art.º 4º do Regulamento de Disciplina Militar (RDM)). Os valores da virtude e da honra encontram-se evidenciados no nº 1 do art.º 2º do RDM, visando a “observância das normas de justiça e do cumprimento exato dos deveres, pelo respeito dos direitos de todos, pela competência e correção de proceder, resultantes do civismo e patriotismo (...)”. O valor da coesão e da disciplina encontra-se refletido no art.º 1º do RDM onde “a disciplina militar (...) resulta, essencialmente, de um estado de espírito, baseado no civismo e patriotismo, que conduz voluntariamente ao cumprimento individual ou em grupo da missão que cabe às FA”.

Analisando o PA de 2013, verifica-se que o Exército, para o ano corrente, apresenta sete **objetivos** específicos, que dizem respeito às capacidades do sistema de forças nacional nas componentes fixa e operacional.

No âmbito da componente operacional, o Exército tem como objetivo executar missões operacionais e de treino, onde se encontram englobadas todas “as atividades desenvolvidas pelas Unidades Estabelecimentos e Órgãos, visando testar e avaliar as capacidades e os planos existentes, bem como melhorar as técnicas e procedimentos das forças e da sua articulação com outras forças, em ambientes conjuntos ou combinado” (EME, 2013, p. 30).

No âmbito da componente fixa, o Exército tem como objetivos, segundo o PA de 2013 (EME, 2013): (1) dirigir e comandar, que engloba todas as atividades relacionadas com a direção e o comando das U/E/O do Exército; (2) administrar recursos humanos onde estão inseridas todas as “atividades afetas à área dos recursos humanos (...) para assegurar a obtenção, e manutenção, dos recursos humanos necessários ao preenchimento dos efetivos das componentes operacional e fixa (...)” (p. 31); (3) formar e qualificar recursos humanos de forma a permitir o desenvolvimento dos conhecimentos e das competências profissionais dos militares e civis do Exército; (4) edificar as capacidades do Exército para cumprir com os objetivos definidos pela Lei de Programação Militar (LPM), Lei de Programação de Infraestruturas Militares (LPIM) e PIDDAC; (5) assegurar as atividades de vida corrente, que engloba “as atividades da estrutura de base do Exército, nomeadamente quanto a despesas relacionadas com os encargos com instalações, bens e serviços, viaturas administrativas, entre outras” (p. 32); (6) gerir atividades logísticas, que engloba “as atividades relacionadas com a disponibilização no local, no momento, na quantidade e com as especificidades adequadas, dos abastecimentos e serviços da cadeia logística necessários ao Exército” (p. 32).

4.3. Fatores críticos de sucesso

À semelhança do que foi feito no Capítulo da Apple, neste são também apresentados os fatores críticos de sucesso do Exército, não numa vertente de obtenção de lucro mas numa perspetiva de prestação de um serviço e satisfação das necessidades dos seus clientes. A Tabela 7 apresentada, teve como base o Plano de Atividades do Exército (EME, 2013) na determinação desses mesmos fatores críticos. Podem-se identificar:

Tabela 7 - Fatores críticos de sucesso do Exército

Fatores críticos de sucesso	Competências nucleares	Contexto
Formação e especificidades dos Recursos Humanos	Formação de excelência	“Um Exército que evidencie Força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de Formação e Qualificação” (Exército Português, 2010).
	Continuidade da formação	“A formação militar (...) visam continuar a preparação do militar para o exercício das respetivas funções e abrangem componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física” (Art.º 72º do Decreto-Lei nº 236/99 de 25 de junho, 1999).
	Disciplina	“A disciplina militar garante a observância dos valores militares fundamentais, no respeito dos princípios éticos da virtude e da honra inerentes à condição militar” (Art.º 2º da Lei Orgânica nº 2/2009 de 22 de julho, 2009).
	Disponibilidade 24h	“O militar deve manter permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais” (Art.º 14º do Decreto-Lei nº 236/99 de 25 de junho, 1999).
Gestão dos Recursos Materiais	Controlo	“Controlar os artigos à carga do Exército, incluindo a sua localização, situação operacional e dados estatísticos de gestão” (Art.º 21º do Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho, 2007).
	Centralização da gestão	“Acionar a receção, a armazenagem, a manutenção e o fornecimento dos artigos do Exército, de acordo com as diretivas superiores” (Art.º 21º do Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho, 2007).
	Integração entre atividades logísticas	“Executar, de forma integrada, as atividades logísticas de reabastecimento, transporte, manutenção e serviços de campanha, de acordo com as diretivas superiores, exceto as referentes à aquisição e alienação de abastecimentos” (Art.º 21º do Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho, 2007).
Gestão dos Recursos Financeiros	Centralização da gestão	“Colaborar na gestão dos recursos financeiros do Exército, tendo em vista obter a maior eficácia na sua utilização” (Art.º 25º do Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho, 2007). “Assegurar a centralização das obrigações fiscais do Exército” (Art.º 25º do Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho, 2007).
	Sistema Integrado de Gestão	“Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica, respeitando o enquadramento legal vigente, de forma a manter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército” (Art.º 25º do Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho, 2007).

Fonte: Elaboração própria

4.4. Ferramentas de Gestão utilizadas no Exército

Analisando os documentos disponibilizados pelo Estado-Maior do Exército, nomeadamente os Planos de Atividades de 2012 e 2013, verifica-se a utilização de duas ferramentas de gestão que são essenciais no apoio à tomada de decisão. Estas ferramentas são a matriz e análise SWOT e o *Balanced Scorecard*.

4.4.1. Análise SWOT do Exército

A elaboração de uma matriz SWOT permite definir quais as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, sendo que o objetivo desse levantamento de informação é bastante útil para posteriormente se realizar uma análise de modo a colmatar as fraquezas e ameaças e explorar as oportunidades e forças (EME, 2012). Assim sendo, no Anexo O – Matriz SWOT do Exército encontra-se uma matriz SWOT de cuja análise resultam, segundo o PA de 2013 (EME, 2013):

1. Emprego das Forças para explorar as Oportunidades

- Utilização das capacidades de conjugação de capacidades operacionais em operações conjuntas com os outros ramos das Forças Armadas e outras forças de segurança;
- Divulgação das atividades e potencialidades do Exército tanto em contexto nacional como internacional, que contribuam para a visibilidade da instituição;
- Colaboração com as autoridades civis na satisfação de necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações;
- Auxílio às populações em situações de catástrofe, calamidade ou acidente;
- Estabelecimento de protocolos com os outros ramos das Forças Armadas que permitam potenciar as sinergias e a colaboração no âmbito da Segurança Interna.

2. Emprego das Forças para contrariar as Ameaças

- Aumento do treino operacional conjunto com outras forças para se conseguir identificar capacidades complementares e de interesse comum;

- Desenvolvimento de atividades de divulgação do Exército junto da população com mais incidência nas camadas jovens;
- Estabelecimento de parcerias com entidades externas ao Exército de forma a aproveitar capacidades (simuladores, máquinas de construção, entre outras) e instalações (áreas de exercícios, formação, entre outras);
- Estabelecimento de protocolos com entidades Nacionais garantindo a liderança de atuação nas suas áreas de responsabilidade.

3. Explorar as Oportunidades para atenuar as Fraquezas

- Reformulação dos processos de circulação da informação interna de forma que as mensagens-chave sejam recebidas pelos níveis mais baixos da estrutura organizacional;
- Desenvolvimento de atividades de divulgação externa das vantagens da colaboração do Exército no âmbito da Segurança Interna;
- Formação e qualificação do capital humano, nomeadamente na Gestão de Projetos;
- Maior utilização das ferramentas de medição e avaliação de desempenho dos serviços, que contribuam para o apoio à tomada de decisão;
- Evitar a duplicação de meios de Sistemas de Informação e recursos humanos e dispor de todos os dados necessários ao apoio à decisão numa única plataforma eletrónica.

4. Atenuar as Fraquezas para superar as Ameaças

- Consolidação do treino operacional de forma a conseguir atuar em espaços estratégicos de interesse nacional;
- Melhoria das atividades de auditoria, inspeção e controlo de forma a uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis;
- Utilização de sistemas de medição de desempenho e apoio à decisão, de forma a aumentar a eficiência organizacional do Exército;
- Desenvolvimento de programas de reconhecimento do mérito;
- Assegurar que as necessidades do Exército são supridas com um controlo rigoroso da incorporação de recursos humanos;
- Potenciamento das economias de escala com a centralização das aquisições no Comando da Logística.

4.4.2. *Balanced Scorecard* aplicado no Exército

Segundo o PA do Exército Português (2013) verifica-se que este tem a sua estratégia global alicerçada em quatro perspetivas, nomeadamente nos resultados, nos processos internos, na aprendizagem e na inovação e recursos. Na Figura 14 do Anexo P – *Balanced Scorecard* do Exército, é apresentado o BSC do Exército nas suas quatro perspetivas e respetiva interação.

Através da análise do PA (2013), estas perspetivas visam, respetivamente:

1. Perspetiva dos resultados

Identificar o valor a criar pelo Exército, em relação aos seus principais “clientes”, ou seja, como é possível gerar mais produto operacional. Permite a orientação para um determinado fim que se pretende atingir, tendo implícitas as relações com os *stakeholder* que dele esperam resultados.

2. Perspetiva dos processos internos

Identificar os processos fulcrais na dinâmica organizacional do Exército e melhorá-los de forma que se possa criar e desenvolver melhor produto operacional, tendo em vista a consecução dos objetivos.

3. Perspetiva da aprendizagem e inovação

Identificar ações de suporte críticas que permitam ao Exército desenvolver as suas capacidades e competências por via da formação e inovação de modo a obter um produto operacional projetado para o futuro.

4. Perspetiva dos recursos

Identificar formas de otimização dos recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) de modo a obter o produto operacional necessário para o cumprimento da missão do Exército.

Capítulo 5

Metodologia da Investigação Científica

5.1. Tipo de estudo

Com vista ao alcance da resposta central, torna-se essencial a escolha de métodos e procedimentos adequados, ou seja, o investigador “define a população e escolhe os instrumentos mais apropriados para efetuar a colheita de dados, assegurando-se da fiabilidade dos instrumentos (...)” (Freixo, 2010, p. 181).

Segundo Fortin (2009, p. 132) “a cada tipo de estudo corresponde um desenho que especifica as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação ou às hipóteses”.

Para Yin, citado em Fortin (2009, p. 164), o tipo de estudo adotado para esta investigação foi o estudo de caso que “consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo (...) ou de uma organização”. Este tipo de estudo é o preferido quando as questões colocadas são do tipo “como” e “porquê” e quando “o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001, p. 19).

Para Freixo (2010) a base do estudo de caso é o trabalho de campo e/ou a análise documental, onde se estuda uma dada entidade no seu contexto real. No que concerne às fontes de informação estas são diversas, como por exemplo o recurso a entrevistas, observações e documentos.

5.2. Métodos de recolha de informação

Segundo Fortin (2009, p. 240) o investigador “deve determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objetivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Neste âmbito, Freixo (2010) escreve que os principais métodos de recolha de informação são as entrevistas, a observação e os questionários. Neste trabalho de investigação o método de recolha de informação adotado foi a entrevista.

Com o intuito de obter a resposta à pergunta central levantada no Capítulo 1, “De que forma a Gestão Estratégica da Apple pode ser aplicada no Exército?” foi adotada a seguinte metodologia:

A análise da revisão da literatura pretende validar as hipóteses 1, 2 e 3, visto que se examinam os ensinamentos de gestão de sucesso na Apple e explicitam de que forma o Exército que pode adotar estes ensinamentos.

A análise da pergunta 11 dos inquéritos por entrevista pretende validar a hipótese 4, ou seja, verificar quais os desafios que as U/E/O do Exército enfrentam atualmente. Com a pergunta 12 formulada no inquérito por entrevista, pretende-se validar a hipótese 5, ou seja, verificar quais as alterações que poderiam ser introduzidas para melhorar a gestão das U/E/O do Exército com concorrência.

5.3. Inquérito por entrevista

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, nas quais “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192).

No recurso a este método de recolha de informação, Freixo (2010) identifica algumas vantagens como a maior flexibilidade do entrevistador para esclarecer dúvidas que surjam; a possibilidade de reformular as perguntas ou o facto de conseguir dados que não se encontram em fontes documentais e que são importantes. O facto de serem entrevistas semiestruturadas, não permite a divagação do entrevistado para assuntos que, para a investigação em causa, não são relevantes.

O objetivo da realização das entrevistas prende-se com a colheita de dados de forma a responder às perguntas formuladas. Este método é frequentemente utilizado nos estudos exploratórios-descritivos (Fortin, 2009).

No que concerne à análise de conteúdo das respostas obtidas, recorreu-se a uma análise qualitativa, isto é, tendo em consideração todas as entrevistas, procedeu-se à verificação da presença/ausência de determinada característica. Para esta análise foi elaborado um quadro sinopse das entrevistas.

5.3.1. Amostra

Para o presente trabalho de investigação a amostra engloba os intervenientes nas entrevistas. Fortin (2009, p. 202) defende que a amostra tem de ser representativa da população visada, isto é, tem de “ ser uma réplica em miniatura da população alvo”, todas as características que se evidenciam na população devem estar presentes na amostra.

No planeamento constava a realização de 6 entrevistas, porém só se efetuaram 5. As entidades selecionadas para as entrevistas possuem vasto conhecimento na temática abordada e desempenham funções em U/E/O que apresentam características mais semelhantes ao setor empresarial, conferindo uma maior fiabilidade à informação recolhida. Assim sendo foi entrevistado Sua Excelência Major-General, Diretor do Colégio Militar (CM) Fernando Joaquim Alves Cóias Ferreira; o Coronel Tirocinado, Diretor da Manutenção Militar (MM), Fernando António Oliveira Gomes; o Tenente-Coronel, Subdiretor das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE), António Manuel Lebre Falcão; o Coronel, Diretor do Instituto Geográfico do Exército (IGeoE), Álvaro José Estrela Soares e o Coronel, Diretor do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF), Pet Rodney Costa Mazarelo.

Capítulo 6

Apresentação e discussão dos resultados

6.1. Estudo comparativo: Apple e Michael Porter

Tendo em conta o estudo feito à forma de gestão da Apple e comparando com as teorias de Gestão de Michael Porter, verifica-se que estas teorias se encontram presentes na forma de gestão da Apple. A corroborar o que aqui se afirma, da análise da vantagem competitiva salientam-se o reduzido número de produtos e mercados de atuação, a procura da melhor experiência para o consumidor, a procura da perfeição e a disposição do cliente pagar um preço mais elevado por um produto de qualidade. No que respeita à análise da criação de valor observam-se a qualidade dos recursos humanos, o cuidado na seleção das matérias-primas e uma elevada disponibilidade do capital para concretização dos projetos.

Na Tabela 8 é apresentada uma relação entre as características da Apple com a vantagem competitiva e a criação de valor de Porter.

Tabela 8 – Correlação entre as características da Apple e a vantagem competitiva e criação de valor de Porter

	Características da Apple
Vantagem competitiva (diferenciação)	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno número de produtos e mercados • Preocupação com os pormenores com vista a alcançar a perfeição e a excelência • Experiência do utilizador/satisfação do cliente • Disposição para pagar um preço mais elevado por um produto que sabiam ser melhor • Produção do <i>software</i> e do <i>hardware</i> • Inovação
Criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos recursos humanos • Cuidado na seleção das matérias-primas e nos processos de transformação e produção • Grande disponibilidade do capital para a concretização dos projetos

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 9 destacam-se as características da Apple que se enquadram em cada uma das componentes da estratégia competitiva de Michael Porter (posicionamento, *trade-off*, adaptação e continuidade).

Tabela 9 - Correlação entre as características da Apple e a estratégia competitiva de Porter

	Características da Apple
Posicionamento (variedade de produtos)	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização num número reduzido de produtos; • Aperfeiçoamento desses produtos até ao mais ínfimo pormenor.
<i>Trade-off</i> (Limites na coordenação e controlo internos)	<ul style="list-style-type: none"> • Opção e especialização num reduzido número de mercados (computadores, reprodução e compra de música, telecomunicações e dispositivos computacionais) leva a que os trabalhadores tenham uma definição muito clara dos objetivos e da missão da empresa.
Adaptação (Consistência)	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos de produção (desde, por exemplo, a produção do alumínio utilizado no <i>unibody</i> dos iMac até à conceção do Sistema operativo OS X) encontram-se alinhados com os objetivos da empresa.
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> • A integração vertical da Apple (não possuir o processo de produção mas ter o controlo desses processos) torna-a extremamente difícil de replicar.

Fonte: Elaboração própria

6.2. Análise das entrevistas

Para o estudo do conteúdo das entrevistas foi efetuada uma análise qualitativa das respostas que se pode ver mais detalhadamente no Apêndice B – Análise das entrevistas.

As questões nº 1 a nº 6 foram utilizadas somente para identificar os entrevistados quanto ao cargo que desempenham, ao posto e também para identificar o grupo data-hora e o local da entrevista.

No respeitante à questão nº 7 “Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?” pretende-se aferir se as U/E/O alvo de entrevistas tinham como objetivo o lucro ou se este se incluía na sua missão de alguma forma.

As respostas apresentadas pelos entrevistados revelam que tanto a missão como o objetivo da U/E/O que chefiavam são bem conhecidas. Nas OGFE e no LMPQF a missão e o principal objetivo encontram-se integrados na mesma definição. No CM, MM e IGeoE as chefias distinguem missão de objetivo.

Dos cinco entrevistados, apenas o Diretor da MM refere explicitamente que um dos objetivos é apresentar um resultado financeiro positivo de forma a não onerar o Exército.

A questão nº 8 “Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?” pretende responder a quais são os principais concorrentes e a que nível competem, de forma a verificar a aplicabilidade das teorias de Michael Porter sobre a concorrência e se esta se verifica ao nível dos custos, diferenciação ou ambos.

Três dos entrevistados responderam que as U/E/O que dirigem não têm concorrência. Tanto o CM como a MM apresentam concorrência, embora em diferentes níveis. O CM

concorre com o Instituto dos Pupilos do Exército (IPE) e com as escolas privadas de ensino básico e secundário. O IPE é um concorrente embora seja mais vocacionado para o ensino profissional. As restantes escolas privadas, apesar de também oferecerem uma oferta escolar própria como o CM, não acrescem o regime de internato existente neste estabelecimento. A MM concorre com outras empresas de *catering* mas diferencia-se destas na modalidade de *self-service* e na vasta cobertura territorial.

Relativamente à questão nº 9 “De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?” procura-se responder à pergunta derivada nº 3 numa vertente de averiguar quais são as pressões colocadas pela concorrência.

Como não existe concorrência ao nível da OGFE, do IGeoE e do LMPQF as tomadas de decisão têm por base a produção dos produtos necessários para os seus consumidores e no caso da OGFE a necessidade de reduzir a despesa, angariar encomendas e pagar vencimentos. No que respeita ao CM e à MM as tomadas de decisão já têm em conta os concorrentes. O CM aposta no marketing da qualidade do ensino e da formação e o seu posicionamento nos rankings, no conforto da vida dos alunos e na estrutura de mensalidades a pagar pelos alunos. Já a MM tem por base o prestar o serviço com viabilidade económica ao Exército, apresentando lucro.

A pergunta nº 10, “Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência?”, visa responder à pergunta derivada nº 3 ao permitir identificar as formas de criação de valor e vantagem competitiva das U/E/O entrevistadas.

Embora não havendo concorrência, as OGFE, o IGeoE e o LMPQF assinalam como soluções para terem futuramente vantagens competitivas: (1) a adaptação da estrutura às necessidades próprias e do Exército; (2) no caso das OGFE, aumentar o número de clientes que justifique a sua existência, caso contrário bastaria ter o *stock* de tecidos; (3) no caso do IGeoE destaca-se a gestão com base na melhoria contínua fundamentada numa monitorização sistemática do desempenho e valorização do potencial humano; (4) promover projetos inovadores de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, no domínio da geomática; (5) desenvolver parcerias com instituições similares ou complementares; (6) promoção da imagem; (7) certificação por normas ISO. O LMPQF funciona como um armazenista e distribuidor com características únicas em Portugal.

O CM apresenta como vantagem competitiva de relevo as múltiplas atividades que o regime de internato proporciona, a par de incutir a disciplina e organização no trabalho dos alunos e fomentar o espírito de equipa e de liderança que a formação de matriz militar proporciona. A MM tem como vantagem competitiva perante os concorrentes a facilidade

de entrada no meio e o relacionamento com os outros militares, que é quem precisa do serviço, isto é, pertença de grupo; outra vantagem é a postura e a garantia de prestação de um serviço misto¹² em todo o continente e ilhas.

Relativamente à pergunta nº 11 “Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?”, esta procura responder diretamente à pergunta derivada nº 3 identificando os maiores desafios da gestão atualmente.

Os desafios de gestão identificados nas U/E/O em análise incidem principalmente em: (1) gerir com base no critério da sustentabilidade mesmo tendo por base legislação específica; (2) gerir com base na racionalização de custos; (3) gerir não tendo uma estrutura adequada; (4) arranjar clientes; (5) encontrar soluções com base no conhecimento, modernização de equipamentos e tecnologia, mudando conceitos e adotando novas metodologias, procedimentos e incentivando o potencial humano; (6) concretização dos objetivos e boa execução financeira; (7) manter uma imagem de eficiência; (8) rigor na gestão de recursos, em especial na implementação de medidas que reduzam os consumos energéticos, de forma a traduzir um esforço de contenção da despesa; (9) indefinição do futuro e do estatuto jurídico.

A pergunta nº 12 “O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?” visa obter respostas para a pergunta derivada nº 4 com o objetivo de saber quais as alterações a implementar de modo a melhorar a gestão nas U/E/O.

As estruturas analisadas, por forma a melhorar a sua gestão, identificam as seguintes melhorias que podiam ser implementadas: (1) otimização de processos internos; (2) racionalização de recursos e serviços; (3) processos de auto e heteroavaliação; (4) gestão da qualidade como processo de melhoria; (5) redimensionamento da estrutura e do fator trabalho; (6) flexibilização do regime jurídico-laboral; (7) investimento na formação e realização pessoal dos recursos humanos; (8) reconhecimento do mérito do desempenho; (9) definição do futuro e do estatuto jurídico da estrutura.

6.3. Estudo comparativo: Exército e Apple

Neste subcapítulo faz-se a análise das características da Apple e quais delas são passíveis de serem aplicadas no Exército. Numa primeira fase analisam-se os fatores críticos

¹² Por serviço misto entenda-se o serviço de cantina e o serviço de restaurante.

de sucesso (ver Tabela 10 - Comparação entre os fatores críticos de sucesso da Apple e do Exército) e numa segunda fase as características da Apple, ou competências nucleares, que têm uma possível aplicação no Exército (ver Tabela 11 - Aplicação das competências nucleares da Apple no Exército). Apesar de serem organizações com fins completamente distintos, foi possível identificar algumas áreas que, por serem características de todas as organizações, são passíveis de sofrer influências dos ensinamentos de gestão da Apple.

Tabela 10 - Comparação entre os fatores críticos de sucesso da Apple e do Exército

Fatores críticos de sucesso da Apple	Fatores críticos de sucesso do Exército	Conclusão
Seleção dos produtos	Gestão dos Recursos Materiais	A única semelhança que se encontra nos fatores críticos de sucesso é ao nível dos recursos humanos, nomeadamente na importância atribuída à formação e qualificação. Muito por força das especificidades de cada uma destas organizações, os restantes fatores não apresentam muitas semelhanças.
Métodos de gestão adotados	Gestão dos Recursos Financeiros	
Qualificação dos recursos humanos	Formação e especificidades dos Recursos Humanos	
Estilo de vida		

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 é possível identificar apenas a qualidade dos recursos humanos como uma área capaz de sofrer influência dos ensinamentos de gestão da Apple. No que concerne à Seleção dos produtos não tem uma aplicação direta enquanto fator crítico de sucesso, uma vez que no Exército não há produtos para produzir mas sim resultado operacional para apresentar. Os Métodos de gestão adotados são muito característicos das organizações com fins lucrativos como a Apple, não sendo aplicáveis numa organização de caráter não lucrativo. O Estilo de vida é um fator muito específico de Steve Jobs enquanto líder da Apple, resultado da experiência de vida e das vivências do ex-CEO desta empresa.

Na Tabela 11 são apresentadas tanto as características que são possíveis de aplicar no Exército como as que não são. Todas as que não têm aplicação são bastante específicas das organizações com fins lucrativos, não se enquadrando na organização-alvo do estudo – o Exército.

Tabela 11 - Aplicação das competências nucleares da Apple no Exército

Características da Apple passíveis de serem aplicadas no Exército	
Características da Apple	Justificação
<i>Directly Responsible Individual</i>	A definição clara de um responsável por cada processo torna mais célere o apuramento de responsabilidades.
Estrutura funcional	De forma a tornar mais célere a transmissão de informações deveria ser adotada uma estrutura mais achatada, onde houvesse menos níveis intermédios de comando. Uma estrutura mais achatada leva a uma maior interação entre os escalões superiores e inferiores, permitindo também um <i>feedback</i> mais continuado e preciso e, consequentemente, uma intervenção mais rápida.
Funcionários “A”	A qualificação dos recursos humanos assume um papel de extrema importância em ambas as organizações, embora com as características específicas de cada área de atuação.
Humanidades e ciências	À semelhança do que acontece na Apple, no Exército não se procuram apenas funcionários de excelência nas diversas áreas de especialização, mas também pessoas motivadas e com capacidades de liderança.
Visão helicóptero e visão mosquito	Os comandantes/diretores/chefes devem ser capazes de ter tanto uma visão abrangente de tudo o que se passa nas suas áreas de responsabilidade, como um conhecimento pormenorizado de todas as atividades desenvolvidas.
Produtos antes dos proveitos	À semelhança da Apple, o Exército tem a preocupação principal de prestar primeiro o serviço e só depois se preocupar com a receção do pagamento, como é o caso da Manutenção Militar.
Simplicidade	A simplicidade consegue-se ao nível dos processos, através da redução da burocracia e da informatização dos processos. Esta simplicidade também é alcançada com a redução dos níveis hierárquicos e do achatamento da estrutura referido anteriormente.
Características da Apple sem aplicação no Exército	
Características da Apple	Justificação
Foco	O foco em apenas alguns produtos; a perfeição procurada em cada produto; as emoções despertadas pelos produtos nos consumidores; a técnica de afastar-se dos grupos de consumidores e concentrar-se apenas nos produtos que querem fazer; e a filosofia “ <i>Stay Hungry, Stay Foolish</i> ” são muito características de organizações com fins lucrativos, mais ainda da Apple. Por conseguinte, estas características não têm muita aplicabilidade no Exército, uma vez que são muito específicas da Apple em particular.
Perfeição	
Despertar emoções	
Afastar-se dos grupos	
“ <i>Stay Hungry, Stay Foolish</i> ”	

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 7

Conclusões

7.1. Introdução

Este capítulo visa refletir as conclusões tiradas após a realização deste trabalho de investigação. Encontra-se estruturado de forma a garantir a sua fácil compreensão. Inicia-se com a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas; de seguida são analisados os objetivos atingidos; são expostas as respostas às perguntas derivadas e à pergunta de partida; e, por último, são tecidas algumas recomendações, propostas para futuras investigações e as limitações encontradas na elaboração deste trabalho.

7.2. Verificação das hipóteses

Finda a investigação, procede-se à verificação das hipóteses levantadas, no sentido de confirmar ou refutar as suas suposições.

Relativamente à **H1: A análise SWOT é a única ferramenta de Gestão atualmente utilizada pelo Exército**, esta foi parcialmente refutada, uma vez que na parte teórica foram apresentadas duas ferramentas de Gestão atualmente em vigor no Exército, conforme foi possível averiguar através da análise do PA do Exército de 2013: a matriz e análise SWOT e o *Balanced Scorecard*.

A **H2: A qualificação dos recursos humanos foi relevante para o sucesso da Apple**, foi confirmada através da parte teórica. Verificou-se que o recrutamento assume um carácter de extrema importância através da seleção de um grupo restrito de funcionários de elite, com capacidades excecionais nas suas áreas de especialização. O sucesso da Apple deve-se também aos desafios impostos aos funcionários, com tarefas aparentemente impossíveis de realizar, que exigem a transposição dessas barreiras para chegar mais longe do que seria normal.

No que concerne à **H3: A estrutura de gestão da Apple teve bastante influência no sucesso da Apple**, confirma-se que, de facto, foi um dos fatores de sucesso desta empresa, uma vez que diminui os níveis intermédios de gestão entre o gestor de topo e o trabalhador, tornando mais fácil a comunicação entre o trabalhador que idealiza o produto e o gestor que decide a sua produção. Assume especial importância a integração vertical, que se mostra como um fator diferenciador das restantes empresas da indústria.

No que diz respeito à **H4: A escassez de recursos financeiros é um desafio de gestão que as U/E/O do Exército enfrentam atualmente**, foi confirmada através da análise da questão nº 11 do inquérito por entrevista, onde se verificou que a escassez de recursos é uma preocupação constante, procurando colmatar essa realidade com uma gestão baseada na racionalização de custos.

A **H5: O ajustamento da estrutura organizacional às necessidades das U/E/O com concorrência permite melhorar a sua gestão** foi confirmada pela análise das respostas dadas à questão nº 12 do inquérito por entrevista. Verifica-se que a maioria dos entrevistados identifica esta área como uma a ser melhorada, ajustando a estrutura à medida das necessidades tanto da U/E/O como do Exército.

7.3. Cumprimento de objetivos

Relativamente aos objetivos levantados no início da investigação, consideram-se que os mesmos foram alcançados. A parte teórica permitiu determinar quais foram os ensinamentos de Gestão Estratégica que conduziram a Apple ao sucesso. A parte prática permitiu comparar as organizações em estudo e apurar de que forma o Exército beneficiaria com a aplicação desses ensinamentos. Com as entrevistas foi possível identificar quais as alterações a introduzir por forma a melhorar a gestão do Exército.

7.4. Resposta às perguntas derivadas

As respostas às perguntas derivadas permitem fornecer a solução da pergunta central do trabalho.

A primeira pergunta derivada **“Que ferramentas de Gestão estão a ser utilizadas pelo Exército?”** encontra resposta na parte teórica. Conforme foi possível apurar através da análise do PA do Exército de 2013, estão a ser utilizadas duas ferramentas de Gestão no Exército, mais especificamente, a matriz e análise SWOT e o *Balanced Scorecard*.

Relativamente à segunda pergunta derivada **“Que ensinamentos tiveram mais impacto na Gestão da Apple?”** foram identificados quatro fatores críticos de sucesso: (1) seleção dos produtos, mais especificamente ao nível do foco, simplicidade, perfeição e despertar emoções; (2) métodos de gestão adotados, dos quais se salientam a responsabilização individual, os produtos antes dos proveitos, a visão helicóptero e a visão mosquito, o afastamento dos grupos e a estrutura funcional; (3) qualificação dos recursos humanos, nomeadamente na seleção de funcionários ‘A’ com competências em Humanidades e Ciências; (4) e, estilo de vida, caracterizado pelo *“Stay Hungry, Stay Foolish”*.

Quanto à terceira pergunta derivada **“Quais os desafios de gestão que as U/E/O com concorrência no Exército enfrentam atualmente?”**, foi possível identificar nove desafios que as U/E/O enfrentam atualmente. Estes desafios centram-se na gestão de recursos com base no critério da sustentabilidade; na racionalização de custos; na falta de adequação da estrutura organizacional; na procura de novos clientes; na mudança de conceitos e na adoção de novas metodologias e procedimentos, com base no conhecimento e modernização de equipamentos e tecnologia; na concretização dos objetivos e boa execução financeira; na manutenção de uma imagem de eficiência; na contenção da despesa; e na indefinição do futuro e do estatuto jurídico.

A última pergunta derivada **“Quais as alterações a introduzir de forma a melhorar a gestão nas U/E/O com concorrência no Exército?”** tem resposta na análise da questão nº 12 do inquérito por entrevista, onde foram identificadas as seguintes alterações: a otimização de processos internos; a racionalização de recursos e serviços; a melhoria dos processos de auto e heteroavaliação; a gestão da qualidade como processo de melhoria; o redimensionamento da estrutura e do fator trabalho; a flexibilização do regime jurídico-laboral; o investimento na formação e realização pessoal dos recursos humanos; o reconhecimento do mérito do desempenho; e a definição do futuro e do estatuto jurídico da estrutura.

7.5. Resposta à pergunta de partida

Levantada a pergunta de partida “**De que forma a Gestão Estratégica da Apple pode ser aplicada no Exército?**”, encontramos-nos capazes de conceber uma resposta a esta questão.

Apesar de ser possível aplicar alguns dos ensinamentos de gestão da Apple, por serem comuns a todas as organizações, para outros não há associação possível muito devido à especificidade de ambas as organizações em estudo.

Assim sendo, na Tabela 12 encontram-se as características da Apple que, aplicadas no Exército, trariam melhorias significativas à sua gestão. Da análise a esta Tabela observa-se que as mudanças ocorreriam principalmente ao nível da simplicidade dos processos, do apuramento de responsabilidades e de um ajustamento da estrutura do Exército. Os restantes itens da lista sofreriam alterações menos significativas, uma vez que já se encontram em aplicação de forma ajustada ao Exército e às suas necessidades, não deixando de ser vantajoso ter em conta os ensinamentos de uma empresa de sucesso como a Apple.

Tabela 12 - Síntese das características da Apple passíveis de aplicação no Exército

Características da Apple	Aplicação no Exército
<i>Directly Responsible Individual</i>	A definição clara de um responsável por cada processo torna mais célere o apuramento de responsabilidades.
Estrutura funcional	De forma a tornar mais célere a transmissão de informações deveria ser adotada uma estrutura mais achatada, onde houvesse menos níveis intermédios de comando. Uma estrutura mais achatada leva a uma maior interação entre os escalões superiores e inferiores, permitindo também um <i>feedback</i> mais continuado e preciso e, consequentemente, uma intervenção mais rápida.
Funcionários “A”	A qualificação dos recursos humanos assume um papel de extrema importância em ambas as organizações, embora com as características específicas de cada área de atuação.
Humanidades e ciências	À semelhança do que acontece na Apple, no Exército não se procuram apenas funcionários de excelência nas diversas áreas de especialização, mas também pessoas motivadas e com capacidades de liderança.
Visão helicóptero e visão mosquito	Os comandantes/diretores/chefes devem ser capazes de ter tanto uma visão abrangente de tudo o que se passa nas suas áreas de responsabilidade, como um conhecimento pormenorizado de todas as atividades desenvolvidas.
Produtos antes dos proveitos	À semelhança da Apple, o Exército tem a preocupação principal de prestar primeiro o serviço e só depois se preocupar com a receção do pagamento, como é o caso da Manutenção Militar.
Simplicidade	A simplicidade consegue-se ao nível dos processos, através da redução da burocracia e da informatização dos processos. Esta simplicidade também é alcançada com a redução dos níveis hierárquicos e do achatamento da estrutura referido anteriormente.

Fonte: elaboração própria

7.6. Recomendações

Com o objetivo de tornar mais eficiente a gestão das U/E/O, tendo em conta a atual conjuntura económico-financeira, recomenda-se uma revisão dos processos mais utilizados nas U/E/O por forma a identificar quais desses processos são passíveis de sofrer alterações com vista a um maior racionamento de recursos. Esta alteração passaria por uma informatização desses processos (à semelhança do que aconteceu com o Sistema Integrado de Gestão e os processos financeiros), ou até mesmo a concentração dos processos numa só estrutura.

7.7. Limitações de investigação

Na realização deste trabalho foram encontradas algumas barreiras que limitaram a sua elaboração, nomeadamente a pouca informação oficial existente sobre a Apple. Apesar de haver muita informação sob a forma de estudos, trabalhos, artigos, livros e documentários, a informação oficial existente é extremamente reduzida, muito por força do secretismo característico desta empresa. Foi também uma limitação a escassa informação sobre a estrutura de gestão do Exército, restringindo-se muito ao Plano de Atividades do Exército.

7.8. Investigações futuras

Este trabalho, tendo em vista o estudo dos ensinamentos de gestão da Apple e a sua aplicação ao Exército, permitiu identificar algumas áreas passíveis de sofrerem alterações de forma a conseguir uma melhor gestão dos recursos.

Assim sendo, numa investigação futura, poder-se-ia estudar uma eventual simplificação dos processos internos e redução da burocracia, resultando num decréscimo dos custos das U/E/O e do tempo gasto no processamento da informação.

Bibliografia

- Academia Militar. (2011). Anexo F à NEP 520/DE de 30 de Junho. *Normas de Execução Permanente*, pp. 1-16.
- Alvarenga, F. (2008). *Steve Jobs fala sobre os valores da Apple e seu marketing*. Obtido em 18 de junho de 2013, de MacMagazine.com.br: <http://macmagazine.com.br/2008/08/25/steve-jobs-fala-sobre-os-valores-da-apple-e-seu-marketing/>
- Apple Inc. (2000). *Apple Press Info*. Obtido em 17 de junho de 2013, de Apple: www.apple.com/pr/library/2000/04/14Media-Alert.html
- Apple Inc. (2013). *Frequently Asked Questions - Apple Corporate Information*. Obtido em 17 de junho de 2013, de Apple: <http://investor.apple.com/faq.cfm?FaqSetID=6>
- Barbosa, P. (2013). *Harvard Trends - 45 Tendências de Gestão*. Porto: Vida Económica.
- Beahm, G. (Ed.). (2011). *I, Steve - Steve Jobs in His Own Words*. Chicago: Agate Publishing.
- Carvalho, F. (2007). A Estratégia nas Organizações. Em J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. A. (Coords), *Introdução à Gestão das Organizações* (pp. 179-220). Barcelos: Vida Económica.
- Crainer, S. (1999). *Os 50 Maiores Gurus da Gestão*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora, Lda.
- Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard - Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.
- DECO Proteste. (s.d.). *Integração vertical e horizontal*. Obtido em 17 de junho de 2013, de Proteste Investe: <http://www.deco.proteste.pt/investe/integracao-vertical-e-horizontal-s669380.htm>
- Decreto Regulamentar nº 68/2007 de 28 de junho. (2007). *Diário da República, 1ª Série - nº 123*, pp. 4138-4139.
- Decreto Regulamentar nº 74/2007 de 2 de julho. (2007). *Diário da República 1ª Série - nº 125*, pp. 4166-4179.
- Decreto-Lei nº 142/77 de 9 de abril. (1977). *Diário da República, 1ª Série - nº 83*.

- Decreto-Lei nº 236/99 de 25 de junho. (1999). *Diário da República Iª Série A - nº 146*, pp. 3792-3843.
- Decreto-Lei nº 231/2009 de 15 de setembro. (2009). *Diário da República I Série nº 79*, pp. 6422-6428.
- Decreto-Lei nº 231/2009 de 15 de setembro. (15 de setembro de 2009). *Diário da República I Série nº 79*, pp. 6422-6428.
- Drucker, P. F. (1985). *Inovação e Espírito Empreendedor - práticas e princípios*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Elliot, J., & Simon, W. (2011). *Steve Jobs - o estilo de liderança para uma nova geração*. (C. Szlak, Trad.) São Paulo: Lafonte.
- EME. (2012). *Plano de Atividades do Exército para 2012*. Lisboa.
- EME. (2013). *Plano de Atividades do Exército para 2013*. Lisboa.
- E-qualificação. (2004). *Curso de Gestão Estratégica*. Obtido em 20 de maio de 2013, de Zoom:
www.zoom.org.pt/equalificacao/src_cdroms/gestao_estrategica/links/MODULO_I_V_-__.pdf
- Exército Português. (2010). *Visão*. Obtido em 17 de junho de 2013, de Exército:
<http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao.aspx>
- Exército Português. (2010a). *Visão e Missão*. Obtido em 1 de julho de 2013, de Direção de Obtenção de Recursos Humanos:
http://www.exercito.pt/sites/DORH/Paginas/Visao_e_Missao.aspx
- Exército Português. (2010b). *Visão e Missão*. Obtido em 1 de julho de 2013, de Direção de Administração de Recursos Humanos:
http://www.exercito.pt/sites/DARH/Paginas/Visao_e_Missao.aspx
- Figueira, T. J., Brennan, T. C., & Sternberg, R. H. (2008). *As lições de gestão dos clássicos*. (M. J. Camacho, Trad.) Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gallo, C. (2010). *Inovação - A arte de Steve Jobs*. São Paulo: Lua de Papel.
- Godinho, N. (2012). *Guia orientador para a elaboração de trabalhos escritos, referências bibliográficas e citações: Norma APA*. Lisboa: Escola Superior de Enfermagem de Lisboa.

- Grossman, L. (2011). The Real Genius of Steve Jobs. *Time - Special Commemorative Edition - Steve Jobs The Genius Who Changed Our World*, pp. 18-23.
- Investopedia US. (2013). *Cash Flow Return on Investment - CFROI*. Obtido em 28 de junho de 2013, de Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/c/cfroi.asp>
- Investopedia US. (2013). *Cash Value Added - CVA*. Obtido em 28 de junho de 2013, de Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/c/cva.asp>
- Investopedia US. (2013). *Economic Value Added - EVA*. Obtido em 28 de junho de 2013, de Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp>
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. (L. Azevedo, Trad.) São Paulo: Companhia das Letras.
- Isaacson, W. (Abril de 2012). The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. *Harvard Business Review*, p. 11.
- Kahney, L. (2008). *A cabeça de Steve Jobs*. Rio de Janeiro: Agir.
- Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple; How America's Most Admired - and Secretive - Company Really Works*. New York: Business Plus.
- Lei Constitucional nº 1/2005 de 12 de agosto. (2005). *Diário da República 1ª Série-A nº 155*, pp. 4642-4686.
- Lei nº 31-A/2009 de 7 de julho. (2009). *Diário da República 1ª Série - nº 129*, pp. 4344(9)-4344(18).
- Lisboa, J. V. (2007). Aspectos Gerais da Empresa. Em J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. A. (Coords), *Introdução à Gestão das Organizações* (2ª ed., pp. 11-48). Barcelos: Vida Económica.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter - O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. V. N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Lisboa: ISCTE.
- Norton, D. (2005). Putting Customer Understanding at the Heart of Your Strategy. *Balanced Scorecard Report*(Julho-Agosto).
- Paes, J. (2012). Os Valores Militares e a Subordinação das Forças Armadas. *Revista Militar*(2523), pp. 325-332.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review, Reprint 96608*, pp. 61-78.
- Porto Editora. (2013). *trade-off*. Obtido em 23 de junho de 2013, de Infopédia: [http://www.infopedia.pt/\\$trade-off](http://www.infopedia.pt/$trade-off)

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Silva, E. (2013). *Dicionário de Gestão*. Porto: Vida Económica.
- Stengel, R. (2011). Steve Jobs Engineered His Dreams - And Ours. *Time - Special Commemorative Edition - Steve Jobs The Genius Who Changed Our World*, p. 6.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 256-274.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Tzu, S. (2006). *A arte da guerra* (6ª ed.). (L. Serrão, Trad.) Almargem do Bispo: Coisas de Ler.
- Wessling, H. (2011). *Steve Jobs' Agenda - Intelligent Cutting-Edge Products*. (S. E. Springhorn, & S. Andersen, Trans.) Troisdorf: Axcepting GmbH.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Young, J., & Simon, W. (2005). *iCon Steve Jobs - o maior renascimento na história da Gestão*. (J. A. Pinho, Trad.) Matosinhos: QuidNovi.

Apêndices

Apêndice A – Entrevistas

Apêndice A1 – Guião de entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

**Da estratégia empresarial às estratégias competitivas
genéricas de Michael Porter**

**Caso de estudo: emergência, desenvolvimento e sucesso da
Apple – sua aplicação ao Exército**

AUTOR: Aspirante Aluno AdMil Duarte Miguel Bugalho Nogueiro

ORIENTADOR: Capitão AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques

Preâmbulo

A entrevista será efetuada sob a forma de entrevista semi-estruturada, na qual o interlocutor terá liberdade para falar abertamente, pela ordem que lhe convier. O entrevistador simplesmente reencaminhará o interlocutor para os objetivos, sempre que este se afaste deles.

Esta entrevista tem o objetivo de averiguar, dentro das Unidades selecionadas, de que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão, com vista a deduzir qual o modelo de gestão utilizado por cada uma das Unidades, e compará-lo com o utilizado na Apple.

O passo seguinte da investigação será, através das respostas obtidas, determinar se o modelo da Apple pode ser aplicado nestas Unidades do Exército e de que forma estas beneficiariam com a sua implementação.

Fica desde já expresso o meu reconhecimento e agradecimento pela disponibilidade apresentada.

Identificação do Entrevistado

1. Entrevistado:
2. Cargo:
3. Posto:
4. Data:
5. Hora:
6. Local:

Guião

7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?
8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?
9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?
10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência?
11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?
12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?

Apêndice A2 – Transcrição da entrevista nº1**Identificação do Entrevistado**

1. Entrevistado: Fernando Joaquim Alves Cóias Ferreira
2. Cargo: Diretor do Colégio Militar
3. Posto: Major-General
4. Data: 30 de abril de 2013
5. Hora: 14:00
6. Local: Colégio Militar

Guião**7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?**

O Colégio Militar é uma escola pública de ensino diferenciado que ministra os 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e o Ensino Secundário, a alunos filhos de militares e civis, em regime de internato e semi-internato, assegurando a sua formação militar de base e proporcionando uma educação integral nas vertentes moral, intelectual e física.

8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?

O concorrente mais direto é o Instituto dos Pupilos do Exército pela sua natureza, embora vocacionado para o ensino profissional, mas também as escolas de ensino básico e secundário privadas, por disporem de oferta escolar própria, à semelhança do Colégio Militar. Importa considerar que a oferta do Colégio Militar mesmo assim é muito específica, a que acresce o regime de internato não existente na maior parte das escolas privadas. Não considere o Instituto de Odivelas por ser ensino diferenciado feminino, pelo que não compete com o Colégio Militar até ao momento.

9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?

Essencialmente nas vertentes da publicitação e marketing ao nível do concurso de admissão, na qualidade do ensino dos professores e aprendizagem dos alunos que se reflectem nos resultados escolares obtidos (rankings), na qualidade e conforto da vida interna

dos alunos com particular incidência na segurança pela importância da sua percepção e efeito nas famílias, e na estrutura de mensalidades a pagar pelos alunos.

10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência?

Incrementando as nossas potencialidades nas vertentes que referi anteriormente, com especial incidência nas múltiplas atividades que o regime de internato proporciona, a par de inculzir a disciplina e organização no trabalho dos alunos e fomentar o espírito de equipa e de liderança que a formação de matriz militar proporciona, e minorando as vulnerabilidades que detetamos pela separação dos alunos das famílias, nomeadamente a maior dificuldade de um acompanhamento nos trabalhos escolares e por vezes alguns problemas de integração na vida interna.

11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?

O maior desafio da gestão no Colégio Militar prende-se com as dificuldades inerentes à gestão de instituições em tempo de crise, decorrentes muitas vezes da incompreensão do papel destas instituições e porque a gestão não pode ser entendida de forma redutora sem que inclua o seu contributo para o País. As instituições têm de ser geridas, nomeadamente em tempos de acelerada mudança, com a atenção devida à sua identidade e natureza muitas vezes mais conservadora que lhes permitiu subsistirem no tempo pelo seu contributo para a sociedade. Isto por vezes é interpretado como corporativismo, o qual quando interpretado de forma exacerbada pode contribuir para um processo de mudança nocivo para a identidade futura da instituição, ou até para a sua extinção nas situações mais drásticas. A gestão deverá ter uma percepção muito clara do ambiente que envolve a instituição e procurar introduzir as mudanças possíveis e necessárias que acautelem estas consequências. Isto por vezes não passa apenas pela questão dos custos em si, mas por um critério de sustentabilidade que seja evidenciado de forma clara e que impeça percepções genéricas e viciadas muitas vezes por fazedores de opinião que encontram o seu público-alvo na ausência de informação credível e que seja evidente perante a sociedade onde prevalece a importância do destino dos dinheiros públicos. Por outro lado, importa ter a noção que uma estrutura da administração

pública obedece a legislação específica em muitas áreas de gestão que não se compadece com a rapidez de mudança que se pode verificar numa empresa.

12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?

Todo o esforço ao longo dos últimos dois anos foi no sentido de otimizarmos processos internos, com inclusão de uma nova plataforma de gestão escolar, com vista a racionalizarmos recursos e serviços e obtermos assim um rácio de custo por aluno cada vez mais baixo. Acresce também a necessidade de preparar estas escolas para processos de auto e heteroavaliação específicos que permitam proceder a uma avaliação dos respetivos projetos educativos de forma quantitativa e qualitativa, em que a recolha estatística acompanhada de entrevistas e inquéritos de satisfação a todos os atores da comunidade educativa se mostram do maior pertinência e necessidade – não podemos melhorar se não nos conhecermos de forma profunda. Este é o caminho que terá de continuar a ser prosseguido em busca do objetivo último em qualquer organização, a gestão da qualidade como processo para melhorarmos o nosso desempenho e, consequentemente, os nossos resultados.

Apêndice A3 – Transcrição da entrevista nº2**Identificação do Entrevistado**

1. Entrevistado: Fernando António Oliveira Gomes
2. Cargo: Diretor da Manutenção Militar
3. Posto: Coronel Tirocinado
4. Data: 24 de abril de 2013
5. Hora: 12:10h
6. Local: Manutenção Militar

Guião**7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?**

Este estabelecimento fabril é um estabelecimento fabril que desempenha uma missão essencial ao exército ou às forças armadas no séc XXI. Esta casa nasceu em 1867, portanto 116 anos. É uma casa que já prestou grandes serviços, que já apoiou cerca de 400000 pessoas em Portugal continental e nas colónias e que hoje apoia os militares do exército português em Portugal. Apoia em aquisição, seleção e distribuição de géneros alimentares a todas as Unidades do Exército Português, apoia em confeção e distribuição de alimentação confeccionada a cerca de 5000 militares nas grandes áreas metropolitanas – Lisboa e Porto, gere 11 messes militares de alojamento a militares espalhadas por Portugal e complementarmente também podem usar essas messes a família militar, quem lá quiser ir, e para além disso tem outra missão essencial que é: garante algumas reservas estratégicas para o exército e para a nação. São missões que eu acho que são muito importantes e que são essenciais nos dias de hoje quando há //sempre foram importantes e hoje em dia ainda mantêm hoje a validade e a mesma importância.

O principal objetivo desta Unidade é prestar um bom serviço aos seus clientes e ser viável, apresentar resultados positivos, que é para não onerar os nossos clientes, o nosso principal cliente o Exército, com preços demasiado elevados.

8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?

Isto é uma área de negócio muito apetecível por muita gente. É muito apetecível porque todos nós, aliás dizem os nutricionistas, devemos comer entre quatro a cinco vezes por dia. Portanto o nosso *métier* é a alimentação. Temos muitos concorrentes? Temos. Civis. O grupo Trivalor, com a Gertal e Sogenave, a Eurest, a Itau, são empresas que estão implantadas no mercado e que ciclicamente tentam captar este mercado, o mercado dos militares. São nossos rivais, acredito que trabalhem melhor, mas não prestam o mesmo serviço. Não prestam, porque essas empresas estão vocacionadas para prestar serviços fundamentalmente a escolas e a cantinas de grande dimensão e com um tipo de serviço muito tipificado, que é linha de self-service. Ora o serviço que nós prestamos não é serviço em linha self-service, você esteve na Academia Militar quatro anos e foi sempre servido à mesa. Portanto esse serviço todo sempre foi feito pela Manutenção Militar durante quatro anos, e agora na Escola, na Messe de Oficiais, também come à mesa. O serviço não é da Manutenção Militar mas os géneros são adquiridos aqui por mim e chegam à Póvoa de Varzim. E não há nenhuma empresa no mercado, que eu conheça, que consiga prestar o mesmo tipo de serviço.

A competição gera-se sim, nos refeitórios em que haja *self-service*, por exemplo o EMGFA, em que é linha self-service, aí sim eles prestavam o mesmo tipo de serviço sem problema nenhum. Aqui no Estado-maior do Exército, também é linha de self-service. Mas são exemplos. Tudo o resto nós servimos ao prato. É um serviço completamente diferente que eles não têm. //Eles não têm, não estão vocacionados para isso, mas para prestarem esse serviço seria muito mais caro do que nós cobramos.

9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?

Aqui a concorrência não me afeta muito. Eu sei que ela existe. eu sei que existe essa ameaça: que eles tentam entrar, ciclicamente tentam entrar, até através de mim como por, chamam-me para reuniões e me pedem reuniões. Por outras Unidades que me chegam que eles se vão lá apresentar como podendo prestar o serviço, mas as minhas decisões ao nível da gestão são afetadas por dois racionais:

- Primeiro é: Eu tenho de cumprir e prestar um serviço ao Exército. Este é o primeiro racional e aquele que me impulsiona;
- O segundo é: prestar este serviço mas com viabilidade económica, com base em racionais económico-financeiros, isto é, racionalização de custos e obtenção e maximização dos proveitos. Portanto é apresentar lucro.

Mas o principal objetivo é prestar o serviço ao Exército. Quando o Exército necessita de alguma coisa, a função da Manutenção Militar é prestar o serviço. Depois o pagamento vem *a posteriori*. Não é a ótica das empresas. Você sabe que uma empresa para prestar um serviço tem de primeiro apresentar um orçamento. Eu não. Primeiro presto o serviço, depois conversa-se sobre o dinheiro. É um racional completamente diferente de uma empresa que trabalhe no mercado. Portanto as minhas decisões ao nível da gestão são balizadas por estes dois racionais e a máquina vai andando certinha e sem problema nenhum.

10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência?

As vantagens competitivas da Manutenção Militar e do pessoal que eu tenho aqui a trabalhar, que são cerca de mil pessoas, face à concorrência, a essas empresas civis, é que para já eu sou militar e portanto eu tenho facilidade de entrada e de relacionamento com os outros militares, que é quem precisa do serviço. O Chefe de Estado-maior do Exército, o General Quartel Mestre General ou qualquer comandante ou diretor, conhecemo-nos e, portanto tratamos do serviço. Se fosse com um civil já não era assim, portanto eu tenho aqui uma vantagem nítida porque pertenço ao mesmo grupo. Outra vantagem competitiva é a nossa postura que é esta: nós primeiro queremos prestar o serviço, depois queremos receber pelo serviço, mas não pomos em primeiro lugar o preço. Eu já várias vezes prestei o serviço e depois o preço acordou-se *à posteriori*, sem problema nenhum. O serviço à mesa tem uma grande vantagem que as outras empresas não têm que é o serviço misto, o serviço de restaurante. Mas um restaurante, você sabe, tem aqui este serviço de restaurante aqui, aqui e acolá mas não têm uma rede abrangente como nós temos, que apoiamos desde Chaves a Angra do Heroísmo. Ninguém consegue garantir isto.

11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?

Viver curto de dinheiro. O esforço hoje em dia nitidamente é a racionalização dos custos, quer ao nível dos custos das matérias vendidas e consumidas, quer ao nível dos custos de operação e manutenção isto é, comprar bem – não me canso de incentivar o meu chefe de serviços comerciais para, na relação com os nossos fornecedores de géneros alimentares obter e garantir sempre as melhores condições comerciais – pagamos a tempo e horas,

sempre, no sentido de obter descontos financeiros, que são importantes, e para além disso, internamente, quer eu, quer o meu subdiretor, quer os gerentes de messe, incentivá-los na racionalização de custos. O mínimo de Fornecimentos e Serviços Externos, o mínimo de contratos porque as receitas não vão aumentar, aliás as receitas estão a diminuir porque se nos cortam o vencimento as pessoas não têm dinheiro para comprar ou para ir passear e instalar-se numa messe. Também cortam o Orçamento do Exército, o exército não compra tanta coisa à Manutenção Militar. Portanto este grande desafio que eu tenho neste momento é a racionalização de custos.

12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?

Mudaria desde logo:

- Redimensionava a estrutura em termos de imóveis que eu tenho. Eu tenho vinte instalações em doze concelhos diferentes de Portugal. É demasiado grande para os dias de hoje;
- Redimensionava o fator trabalho, o quantitativo de trabalhadores que existe na Manutenção Militar.

Mas o cuidado que eu tenho aqui de gestão é, como os meus trabalhadores têm um vínculo permanente, eu não consigo redimensionar ou adequar a força de trabalho ao volume de vendas como acontece aí numa empresa qualquer – eles têm vínculo permanente, venda-se muito ou venda-se pouco. E eu necessitava de ter aqui um regime jurídico laboral mais flexível no sentido de admitir e dispensar pessoas de acordo com o volume de trabalho. Não tenho. É uma dificuldade grande que eu tenho mas isso, se me fosse permitido melhorar a gestão, era aqui, atuava nitidamente ao nível dos recursos humanos – do quantitativo de recursos humanos – e quantitativo de imóveis e instalações porque nós temos oferta excedentária, por exemplo, ao nível das messes. Não são necessárias tantas messes logo, encerrava algumas messes ou suspendia-as, mas para fazer isso tinha que poder dispensar pessoal. Como não posso dispensar pessoal a estrutura mantém-se aberta e são dois custos – é o do pessoal que eu tenho de manter e os custos das instalações. Eu atuava fundamentalmente nestas duas áreas, ao nível do pessoal e ao nível das infraestruturas, nitidamente.

Tudo o resto está a andar sem problema nenhum. Cumpre-se a missão, presta-se um bom serviço todos os dias. Todos os dias a Manutenção Militar é avaliada por vinte mil pessoas porque todos os dias estas vinte mil pessoas almoçam, no mínimo; uma pate toma

também pequeno-almoço, outra parte toma também a terceira refeição, e os suplementos noturnos e essas coisas todas, mas todos os dias é avaliada a qualidade do nosso serviço. Não há nenhuma entidade em Portugal que seja avaliada todos os dias, conforme nós somos. Você todos os dias, quando se senta com a refeição à frente, chega ao fim da refeição e diz “hoje gostei” ou “hoje não gostei” ou “isto está uma porcaria” ou “isto estava bom”, todos os dias produz a sua avaliação. Como você, eu e todos os outros. É normal e não há nenhuma entidade em Portugal que forneça vinte mil refeições todos os dias

Apêndice A4 – Transcrição da entrevista nº4**Identificação do Entrevistado**

1. Entrevistado: Álvaro José Estrela Soares
2. Cargo: Diretor do Instituto Geográfico do Exército (IGeoE)
3. Posto: Coronel
4. Data: 13 de maio de 2013
5. Hora: 10h00
6. Local: IGeoE

Guião**7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?**

De acordo com o enquadramento legal (DL 231/2009), o IGeoE é um órgão do Exército, dependente do Comando da Logística, produtor de informação geográfica militar, constituindo-se como uma unidade de base com as características necessárias e específicas à condução de operações militares.

A sua missão primária é “prover com informação geográfica o Exército, os outros ramos das Forças Armadas e se necessário a outras autoridades” (DL 74/2007), sendo o seu produto de maior expressão a cartografia à escala 1/25 000, garantindo ainda a prontidão de uma Unidade de Apoio Geospacial (UnApGeo).

Constitui um dos principais objetivos no plano anual de atividades do IGeoE a produção cartográfica para impressão de novas edições, na proporção de 32 folhas da série M888 à escala 1:25.000, bem como 8 folhas da série M783 à escala 1:50.000.

Ciente do papel nuclear da informação georeferenciada em qualquer política de desenvolvimento nacional, o Instituto no quadro da sua missão, tem contribuído, de forma clara e inequívoca, para o progresso de Portugal, pondo à disposição do País a sua informação geográfica e as suas diferentes séries cartográficas para apoio de inúmeras ações de âmbito militar e civil, designadamente, ao nível do ordenamento do território, preservação do ambiente, planeamento e gestão de recursos naturais, proteção civil, investigação, ensino, entre muitas outras. Assim, a mais-valia da informação produzida pelo Instituto em apoio ao Exército, é também de valor incalculável para toda a comunidade portuguesa.

8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?

Ao nível da estrutura militar, o IGeoE não tem qualquer concorrente, embora a Marinha possua organicamente o Instituto Hidrográfico, que tem uma missão muito centralizada na pesquisa da extensa plataforma oceânica sob jurisdição portuguesa.

As alterações na organização do Ministério que tutelava o extinto organismo civil, designado de Instituto Geográfico Português (IGP), vieram transferir as atribuições do IGP para a Direção-Geral do Território (DGT), tendo também terminado com algumas atividades de produção cartográfica, passando agora a realizar a homologação de cartografia e clarificação das várias escalas que deverão existir a nível nacional. No entanto, no passado verificou-se que o extinto IGP inviabilizou a comercialização de ortofotos com algum retorno financeiro para o IGeoE, dado que eles eram os detentores das fotografias aéreas mais recentes. Esta situação continua a manter-se com a nova estrutura DGT.

9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?

Tendo consciência das necessidades do País em matéria cartográfica e de que uma informação geográfica de qualidade é essencial para apoiar qualquer política de desenvolvimento, o IGeoE no âmbito da sua missão, tem contribuído com a produção e atualização das suas séries cartográficas, em especial a Carta Militar de Portugal à escala 1:25.000, a qual reúne características muito próprias que não só serve o Exército e as Forças Armadas, mas também a comunidade civil.

Do que foi referido na resposta à questão anterior, depreende-se que o IGeoE não tem concorrência direta, dado o seu principal produto (carta militar à escala 1:25.000), ser único e específico para a atividade militar.

No entanto, a Diretiva que estabelece uma Infraestrutura de Informação Geográfica na Comunidade Europeia (INSPIRE), ao abrigo do Decreto-Lei n.º 180/2009, de 7 de agosto, visa a disponibilização de dados geográficos do IGeoE, como informação de cidadania.

O IGeoE tem pela frente muito e importante trabalho a desenvolver. Este trabalho é demorado e não é visível num curto espaço de tempo, o que pode constituir-se como um problema.

10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência?

Desenvolver a sua atividade tendo como referenciais a ética, a inovação, a excelência, a qualidade e a gestão da mudança.

Satisfazer e garantir as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas através do compromisso da qualidade e diversidade de produtos processos e serviços, recorrendo aos melhores fornecedores e às melhores tecnologias disponíveis no âmbito da produção de informação geográfica, desde que economicamente viáveis.

Monitorizar sistematicamente o desempenho do IGeoE através de indicadores dos objetivos e metas estabelecidos, com vista a uma gestão eficaz.

Promover e assegurar a melhoria contínua, motivação e valorização do potencial humano e desempenho dos processos no respeito pela legislação aplicável, pela prevenção da poluição, de lesões, de ferimentos, de acidentes de trabalho e doenças profissionais relacionadas com a segurança e saúde no trabalho.

Promover projetos inovadores de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, no domínio da geomática.

Desenvolver parcerias com instituições similares ou complementares, com utilizadores e fornecedores.

Promover a imagem do IGeoE através da qualidade dos produtos e serviços, assegurando a rapidez de comunicação e divulgação junto dos utilizadores.

O IGeoE ao ter sido o 1º organismo público a ser certificado simultaneamente em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com as normas internacionais ISO 9001, 14001 e 18001, respetivamente, veio demonstrar através de entidades externas que tem recursos humanos com elevada experiência e capacidade técnica para acompanhar as tecnologias de informação emergentes, permitindo uma rápida evolução e adaptação dos mesmos às novas metodologias, e desta forma aumentar a produção e a qualidade da informação geográfica produzida.

11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?

Para fazer face aos desafios e exigências da atual sociedade da informação, o IGeoE tem procurado encontrar soluções adquirindo mais e melhores conhecimentos,

modernizando os seus equipamentos e tecnologias, mudando conceitos, adotando novas metodologias e procedimentos e incentivando o engenho, a arte e o espírito criativo do seu potencial humano.

A atividade cartográfica e a produção de informação geográfica têm de acompanhar o ritmo alucinante da sociedade e da constante mutação das tecnologias da informação, adotando-se políticas cartográficas ajustadas, projetos científicos e tecnológicos inovadores, bem como meios humanos e materiais adequados.

A atividade do IGeoE requer um trabalho permanente, continuado e integrado, não se compadecendo com amadorismos, experiências passageiras ou improvisações, devido à sua complexidade e especificidade, sendo por isso necessário evitar a saída dos recursos humanos qualificados que poderá impossibilitar a passagem do conhecimento e experiência adquirida aos seus substitutos (mais novos e sem a experiência que o perfil do posto de trabalho exige).

A concretização dos objetivos e a boa execução financeira dos projetos que estão a decorrer no IGeoE, assume prioridade na grave conjuntura económica em que nos encontramos, de forma a manter uma imagem de eficiência e rigor na gestão de recursos, em especial na implementação de medidas que reduzam os consumos energéticos, de forma a traduzir um esforço de contenção da despesa.

12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?

Se os recursos financeiros à disposição do IGeoE fossem reforçados, deveria efetuar-se um investimento na formação e realização profissional dos recursos humanos existentes no Instituto, reconhecendo o mérito do seu desempenho, através da qualidade e competência técnico-profissional da sua ação.

Também seria de prever uma reanálise funcional do Quadro Orgânico de Pessoal do IGeoE, para aumentar o efetivo dos seus recursos humanos, de forma a prosseguir com a otimização dos processos e procedimentos na cadeia de produção cartográfica à escala 1:25 000, adotando metodologias de aquisição de dados mais céleres, que conduzam a ciclos médios de 10 anos para atualização cartográfica do país, o que contraria a atual orientação dos decisores políticos que tutelam a Defesa Nacional (redução de efetivos).

Apêndice A5 – Transcrição da entrevista nº5**Identificação do Entrevistado**

1. Entrevistado: Pet Rodney Costa Mazarelo
2. Cargo: Diretor do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos
3. Posto: Coronel Farmacêutico
4. Data: 9 de maio de 2013
5. Hora: 11h30
6. Local: Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

Guião**7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?**

O Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF) é um Estabelecimento Fabril do Exército (EFE) criado pela Lei n.º 2020 de 19 de março de 1947 e teve como antecessor a Farmácia Central do Exército (fundada em 1918 pelo Decreto n.º 3864, de 16 de fevereiro).

Integrado na estrutura territorial do Exército, dotado por lei de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, está sujeito aos poderes de direção e fiscalização do Comando da Logística (Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de setembro), cujo comandante é um tenente-general que depende diretamente do CEME.

A missão foi definida pelo Decreto-Lei n.º 41892, de 3 de outubro de 1958 e confirmada no Decreto-Lei n.º 49188, de 13 de agosto de 1969, nos seguintes termos:

“Ao Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos compete essencialmente:

a) O fabrico e manipulação de medicamentos, artigos de penso e outros produtos químicos necessários ao abastecimento das Forças

Armadas, militares e militarizadas, ou à satisfação das necessidades particulares do seu pessoal;

b) As análises químicas e físicas do material antigás e o fabrico, quanto possível, dos cartuchos-filtros, com as respetivas cargas químicas e físicas;

c) A desinfestação e desinfecção dos aquartelamentos das unidades e estabelecimentos militares e o estudo dos produtos respeitantes à guerra química e biológica ou a contrabater os meios químicos utilizados em tal modalidade de guerra;

d) As análises químicas, toxicológicas, bacteriológicas e bromatológicas necessárias às forças armadas e ao pessoal que as constitui e ainda as análises químicas e bacteriológicas das águas.”

Atualmente, a missão restabelecida não consiste apenas, conforme o conceito inicial de Estabelecimento Fabril, na função de produção de medicamentos e material sanitário, mas evoluiu e transformou-se num conjunto de tarefas polivalentes e pluridisciplinares, abrangendo 4 áreas distintas:

- Fazer o apoio logístico do medicamento e material sanitário;
- Fazer o apoio especializado em serviços analíticos (análises de medicamentos, de águas, clínicas e de dispositivos médicos) e outros como sejam as desinfestações às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército;
- Colaborar no apoio à Família Militar, nas suas áreas de atividade e com o seu dispositivo de implantação nacional;
- Constituir-se no Centro farmacêutico de referência no Exército para a Formação, Investigação e Desenvolvimento técnico-científico e Cooperação técnico-militar.

Assim, o LMPQF tem como missão (Manual de Funções do LMPQF de 1997):

- Apoio logístico no reabastecimento de medicamentos, material médico-farmacêutico, reagentes para análises clínicas e outros artigos da classe VIII ao Exército, em particular, e às Forças Armadas, em geral;
- Capacidade de constituição de reservas estratégicas e para situações de emergência;
- Prestação de serviços na área dos cuidados primários de saúde (análises clínicas) e no campo do sanitarismo (análises de águas, desinfecções, desinfestações e desratizações);
- Investigação e desenvolvimento farmacêutico e farmacêutico-militar;
- Formação de quadros militares;
- Apoio farmacêutico aos militares e à Família Militar, em medicamentos e análises clínicas.

A atividade do LMPQF enquadra-se na área dos Serviços de Saúde, quer na cadeia logística, quer numa atividade de prestação de serviços, com forte incidência nos aspetos sanitários e de saúde pública. Assim, tais atividades podem subdividir-se em atividades industriais, atividades comerciais e prestação de serviços, que consistem essencialmente em:

Atividades industriais

- Produção de medicamentos
- Produção de desinfetante para as mãos
- Produção de produtos não medicamentosos (Testes de deteção de droga)

Atividades comerciais (que consubstanciam a quase totalidade das atividades do LMPQF)

- Fornecimento de medicamentos
- Fornecimento de dispositivos médicos ativos
- Fornecimento de dispositivos médicos não ativos
- Outros bens de consumo hospitalar
- Medicamentos de veterinária
- Produtos de perfumaria e dermocosmética

Prestação de serviços

- Análises clínicas
- Análises de águas
- Ensaaios de esterilidade
- Ensaaios de preservativos
- Desinfecção de blocos operatórios
- Desinfestações e desratizações de aquartelamentos
- Ensaaios aerobiológicos de ambientes

8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?

O LMPQF é o fornecedor exclusivo de medicamentos, dispositivos médicos e reagentes para o Exército.

9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?

Não se aplica.

10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente concorrência?

O LMPQF funciona como um armazenista e distribuidor com características únicas em Portugal. O LMPQF armazena e distribui medicamentos, dispositivos médicos e reagentes para as diversas UU/EE/OO do Exército.

Em Portugal os armazenistas e distribuidores só trabalham com um destes produtos.

11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?

Considero que os maiores desafios são:

- Indefinição quanto ao futuro do LMPQF;
- Indefinição quanto ao estatuto jurídico do LMPQF e do pessoal civil que aqui presta serviço;

12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?

Fundamentalmente seria a resposta aos desafios enunciados na pergunta anterior.

Apêndice A6 – Transcrição da entrevista nº3**Identificação do Entrevistado**

1. Entrevistado: António Manuel Lebre Falcão
2. Cargo: Subdiretor das OGFE
3. Posto: Tenente-coronel
4. Data: 24 de abril de 2013
5. Hora: 11:20h
6. Local: OGFE

Guião**7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?**

A missão aqui das oficinas é confeccionar e fornecer o fardamento e equipamentos para o exército e para além disso faz o apoio à família militar através do centro comercial. Basicamente é a nossa missão.

8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem?

Nós aqui não temos concorrentes porque nós somos, não temos concorrentes, temos alguma concorrência mas não há ninguém mais que possa vender fardamento, licença para vender fardamento sem sermos nós ou determinados equipamentos. E como nós somos um estabelecimento fabril do exército, o exército apesar de legalmente não estar obrigado, moralmente está obrigado. Todos os fardamentos e equipamentos que o exército compra vem comprá-los aqui. Se nós somos um estabelecimento fabril do exército, se nós dependemos das receitas que fazemos para pagar os vencimentos dos nossos funcionários, se o exército tirasse daqui o fardamento o que é que acontecia, deixava de haver dinheiro para os funcionários. Portanto o exército não pode tirar daqui o fardamento e o resto dos equipamentos porque senão é a mesma coisa que fechar isto. Claro que pode dizer assim “é mais barato comprar lá fora”, é verdade. Mas também é necessário assegurar o funcionamento das oficinas. É um misto entre estas duas coisas. Depois nós, fruto do estatuto que temos, por sermos um estabelecimento fabril, não estamos completamente dentro do

código dos contratos públicos, dentro da nossa atividade de produção podemos ir ao mercado cumprindo formalidades legais mínimas, o que facilita quando os prazos são muito curtos. Quando os prazos são muito curtos para comprar uma coisa, o exército também nos pode utilizar porque nós temos mais agilidade para ir ao mercado do que o próprio exército. E depois temos o conhecimento de causa, e temos os laboratórios que podem verificar e temos uma série de características atrás que podem validar os artigos que são comprados. Nesta perspectiva nós não temos concorrente porque nós somos os fornecedores exclusivos do exército, em fardamento e alguns equipamentos. Portanto não temos concorrentes.

9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão?

A concorrência não é uma preocupação. A nossa preocupação é outra que é: conseguirmos que a estrutura de custos esteja adaptada às receitas que nós temos. Mas isso também não é fácil para quem estiver aqui na direção porque há fatores que nós não dominamos nomeadamente o número de funcionários que nós temos. Os funcionários não são funcionários do exército, não são funcionários públicos, são funcionários do estabelecimento fabril e nós temos cerca de trezentos. Ao termos cerca de trezentos, significa que nós temos um encargo mensal de vencimentos na ordem dos trezentos mil euros por mês. Isso significa que nós temos de ter lucros para lhes pagar. As nossas tomadas de decisão estão todas limitadas, porque grande parte das nossas receitas, ou quase a totalidade, por vezes mais que a totalidade, por isso é que às vezes temos prejuízo, vão para pagar os vencimentos dos funcionários que nós temos, que nalgumas áreas estão nitidamente em excesso. Nós para fazer o que estamos a fazer não precisaríamos de trezentos, portanto com um número reduzido nalgumas áreas faríamos a mesma coisa com outro nível de aproveitamento. Portanto as preocupações de gestão aqui são:

- Tentar que o exército nos faça encomendas, que também não é fácil. Na atual conjuntura o exército não tem dinheiro e também tem os depósitos cheios portanto estar a colocar aqui mais encomendas quando tem os depósitos cheios não tem jeito nenhum, mas se não as colocar cá, isto fecha porque não tem dinheiro para pagar aos funcionários. Nós no ano passado tivemos um prejuízo de cerca de quatro milhões de euros, dá à volta de trezentos mil euros por mês, o que é muito dinheiro. Nós pagámos cerca de trezentos mil e tivemos trezentos mil de prejuízo. O que significa que a nossa margem praticamente cobriu os custos de funcionamento, sem os vencimentos. É uma estrutura que está completamente desajustada em tudo. A nossa

tomada de decisão aqui tem a ver com a nossa análise sobre onde podemos reduzir a despesa. Basicamente é isso, reduzir, reduzir, reduzir o mais possível e onde der, o que também não é fácil porque também é isso que tem sido feito nos últimos não sei quantos anos. Os estabelecimentos fabris, tanto este como a Manutenção Militar, desde que acabou o serviço militar obrigatório, que fazia com que houvesse mais efetivos, daí para a frente os números caíram todos a pique. Se considerarmos um curso da Academia, este ano entraram cerca de setenta, na Escola de Sargentos não sei quantos estão, a nível de contratados agora está outra vez congelado. Portanto se não entrarem contratados durante não sei quanto tempo, os níveis vão baixar. O pessoal não vem comprar fardas todos os dias ou todos os anos. Havendo incorporações havia necessidade de fornecer fardas, portanto não havendo incorporações, não havendo nada o volume de vendas cai a pique. As tomadas de decisão são sempre no limite, em sofrimento porque não temos nada a vender.

- Por outro lado ainda tínhamos aqui uma fonte de receitas que também nos dava algum calor no meio disto tudo, que era o centro comercial. Fruto da conjuntura do país, não haver dinheiro, não haver subsídios, não haver nada, o número de clientes reduziu para quase zero. Neste momento nós vamos dar uma voltinha ao centro comercial e está vazio. Diariamente entram no centro comercial dez, quinze pessoas, portanto que é uma coisa completamente residual. Isto está totalmente atrofiado. Os números que nós precisamos são demasiado grandes. Nós tivemos quatro milhões de prejuízo no ano passado. O que a gente precisa, não é por virem cá mais vinte cadetes comprar dois pares de botas, que a coisa vai lá. Isto é estrutural mesmo, quer dizer, neste momento com trezentos funcionários não há hipótese nenhuma. Trezentos funcionários e sem encomendas, não há hipótese nenhuma, porque depois a nossa margem também é pequena. Até podes dizer “as botas com desconto ficam ao mesmo preço que na feira da ladra umas botas normais”, mas nós temos de pagar trezentos mil euros de vencimentos e o dinheiro não chega para isso. Por isso é que os preços são caros, naturalmente se nós não tivéssemos de pagar os vencimentos, isto seria feito de outra forma e nós seríamos muito mais competitivos. E depois nós temos fábricas a fazer fardamentos, estamos a fazer camuflados, camisas de número um – botas não temos, só temos um senhor que faz botas mais um outro que faz umas coisinhas na área das botas – mas em fábricas que têm quase cem anos e com funcionárias na média etária dos cinquenta anos. Portanto as pessoas já não têm o discernimento, o rendimento, não têm nada. Está ali um edifício a gastar luz, a gastar

vapor, a gastar caldeira para depois chegar ao fim e produzir, não faço ideia, cem camisas por dia, quando uma fábrica com um vigésimo das despesas que aquela fábrica tem, com meia dúzia de costureiras a sério, fazia o dobro sem qualquer dificuldade. Se calhar faziam tanto num dia, como os nossos fazem numa semana. Em termos de produção e em termos de custos de produção não tem nada a ver uma coisa com a outra. Nós temos uma caldeira que funciona a nafta, uma coisa gigantesca que alimenta o prédio todo, com fugas para cima e para baixo, só que cada vez que se tiver necessidade de investir são milhares e milhares, porque as fábricas estão dimensionadas ainda para o tempo de África, para trabalhar com linhas certinhas, com não sei quantas pessoas por linha, por aí fora. Neste momento o exército já não precisa do que nós estamos a produzir portanto toda a estrutura disto está em causa. As medidas de gestão são a espera que o governo resolva, e haja decisão se há extinção ou fundição ou aquilo que houver acerca disto.

Nós não temos concorrência e todas as tomadas de decisão ao nível da gestão é tentar segurar as pontas para que isto não vá mais fundo. Também temos que tentar fazer algumas coisas, nomeadamente incrementar um bocado a publicidade, tentar trazer as pessoas para cá, mas não é fácil. Estamos constantemente a mandar mails, newsletters, estamos com agência de viagens, agora vão sair algumas promoções para o dia da mãe, vamos fazer folhetos e distribuir pelas unidades, só que nós depois não temos nenhum feedback, porque o número de clientes no centro comercial é tão pequeno que saber se vêm cá oito ou dez é a mesma coisa. É a situação neste momento.

10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência?

Era ter uma estrutura ajustada, ter a capacidade de adaptar a estrutura às nossas necessidades e do exército. Outra das soluções era nós fornecermos para mais clientes. Em vez de termos um único cliente exército, podíamos ter o cliente Forças Armadas. Mas eu não sei até que ponto isso é bom porque o contexto atual não é o mesmo de quando foram criadas as oficinas. Quando foram criadas as oficinas, nós tivemos tecnologia de ponta, no fardamento, nas botas, etc. porque o próprio mercado nacional e internacional não conseguia satisfazer as necessidades. Hoje em dia não é assim. Hoje em dia carrega-se num botão, vai-se aqui à internet e descobre-se quinhentos fornecedores que fazem fardas, quinhentas fábricas no mundo que fazem fardas. A existência dentro do exército de uma estrutura para

confeção não sei se será a melhor solução, considerando que temos um exército de meia dúzia de pessoas, ou mesmo um Ministério da Defesa que em vez de ser meia dúzia não chega a uma dúzia. Justifica haver dentro da estrutura um estabelecimento fabril que faça fardas? A mim pessoalmente não me parece.

Subcontratar. Compram-se as fardas, as fardas que são por medida, contratar alfaiatarias que há por aí e que nós somos mais um cliente. Na altura em que eu estava no primeiro ano havia duas soluções para fazermos a farda: (1) ou se vinha fazer aqui; (2) ou havia duas alfaiatarias aí fora em que nós pagávamos um bocadinho mais, uma diferença mínima, e havia pessoal que era o pessoal que diziam que gostavam de se vestir bem e iam lá fora mas depois vinham mais mal servidos. Mas havia um acordo com uma alfaiataria em que o pessoal vinha aqui, recebíamos a farda normal da Academia sem pagar nada e eles lá fora pagavam quarenta ou cinquenta euros, não me lembro. Mas já havia alfaiatarias. Se havia na altura, há trinta anos, de certeza que agora também há, mais industriais, menos industriais, e que ficaria mais barato. O único senão no meio disto tudo tem a ver com o padrão. Não é fácil em termos de tecidos, manter quer a qualidade do tecido, quer o tipo de tecido, quer o padrão do tecido. E isto é a parte mais difícil. Mas isso também há maneira de dar a volta. Em vez de serem essas tais alfaiatarias a comprar os tecidos, ser o próprio exército, em vez de ter stock de fardas, ter stock de tecidos, e ser o exército a fornecer os tecidos a esses sítios que vão fazer camisas, calças, blusões, o que for, com estruturas adequadas, etc.

A nossa diferença é que nós temos máquinas cansadas, pessoas com cinquenta anos e desmotivadas. Portanto o rendimento que elas têm é extremamente baixo.

11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?

Durante alguns anos vir para os estabelecimentos fabris era quase um prémio, as pessoas gostavam de estar cá. Neste momento as pessoas que vêm para os estabelecimentos fabris vêm como de castigo: “porque é que eu hei-de ir para ali? Há tanto sítio...”. Porquê? Porque são prejuízos acumulados, são dores de cabeça, são fornecedores constantemente, todos os meses dificuldade de pagar os vencimentos, portanto o maior desafio neste momento é ter uma estrutura adequada mas que não depende de nós porque não podemos despedir as pessoas. Ultrapassa o Diretor, ultrapassa o Comando do Exército. Os últimos grupos de trabalho para a exploração disto estão a trabalhar há seis anos. Portanto há seis

anos que foi constituído um grupo de trabalho para estudar isto, que já é o quinto ou sexto estudo que se fazia, e daí para cá, baseado naquele estudo aquilo já teve altos e baixos e já teve mais dois grupos a trabalhar a parte inicial que nós fizemos e ainda não há decisão. Para mexer nisto é por Decreto-Lei, portanto se é por Decreto-Lei é o Governo que tem de fazer sair, e cada vez que se consegue chegar a um ponto em que o Governo tem que despachar, a dizer “considera-se os funcionários mais públicos, menos públicos; fecha-se isto ou abre-se aquilo”. Como disse o último Governo no meu grupo de trabalho, por falta de oportunidade política, nada foi feito. Neste momento o nosso principal desafio é sobreviver e aguardar que haja reestruturação, e aguardar que haja alguma coisa que mexa nisto e que dinamize. Neste momento estamos até ao pescoço. Portanto nós neste momento temos uma dívida a fornecedores já de algum valor e ainda devemos do ano passado um valor considerável e não temos capacidade financeira neste momento para pagar esse dinheiro. Mas aqui não há reforços porque não há dotações. Aqui só depende das vendas, e as vendas foi o que eu disse, são dois clientes: (1) é o exército, a comprar fardas para o Depósito que já tem cheio; (2) e é o cliente particular que não vem ao centro comercial porque não tem dinheiro para fazer compras. Vinham cá as pessoas comprar televisões, calças, perfumes, etc. e agora temos as pessoas a comprar fardamento, puro e duro. Nós tínhamos uma viatura que fazia a distribuição de eletrodomésticos na zona de Lisboa que todas as terças e quintas ia distribuir eletrodomésticos e agora sai uma vez por semana, quando sai. Caiu completamente a pique. E nós tínhamos uma característica que nos distingue dos outros centros comerciais que é: mesmo para comprar perfumes, cerca de oitenta e cinco por cento era a crédito. E isso ainda fazia com que as pessoas viessem cá. Nós estamos com um problema complicado no crédito mal parado e a última Direção que estive cá fez um contrato com uma empresa financeira e neste momento temos um cartão de crédito que nos está a fazer essa parte. Deixámos de ter o crédito mal parado e passámos a ter os custos desse financiamento. Não sei qual é pior porque ainda estamos numa fase inicial e as pessoas que dantes vinham aqui e tinham logo o crédito direto, agora passam por um filtro do Banco de Portugal e uma grande percentagem faz ricochete. As pessoas já estão de tal maneira endividadas lá fora que quando chegam aqui não conseguem passar nos filtros, que são mínimos, para ter um cartão de crédito. É esse o nosso maior desafio, é arranjar clientes. Também fizemos algumas tentativas no mercado civil, neste momento estamos a fazer algum trabalho para a TAP, só que não é fácil entrar no mercado. E depois nós entramos no mercado mas a nossa mão-de-obra esgota-se rapidamente porque aquilo não tem rendimento. Agora estamos a fazer uns bancos para a TAP e elas passam o tempo todo a fazer aquilo. É preciso fazer camisas, temos quase que

aproveitar as horas vagas que elas têm ou têm uma semana livre que já não estão a fazer bancos e vão fazer camisas, aquilo não dá rendimento.

12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?

Aqui eu mudava tudo. Na minha opinião acerca de fardamento é que os efetivos que o exército neste momento tem e aqueles que se prepara para ter, não justificam de modo algum ter uma estrutura a fazer fardas. Eu passaria isto para uma central de compras em que seriam definidos os padrões e os tecidos e basicamente compraria tecidos para alguém confeccionar. Na minha opinião não se justificaria manter as oficinas. Isto são estruturas que foram feitas para a guerra em África, que enquanto houve serviço militar obrigatório eram alternativas e valências e interessava ao exército manter isto porque estava na mão dele produzir porque o exército, apesar da organização que nós dizemos que temos, é muito desorganizado e quando nós temos um sítio que nos resolve o problema e que a cor da camisola é a mesma, a coisa resolve sempre. Se for uma empresa precisam de noventa dias para produzir e só dão aquilo passados noventa dias. Aqui toca a rebate e temos que ir para a Índia, queremos camuflados pretos com riscas vermelhas, e a gente para tudo o que estiver a fazer e faz trezentos camuflados para ir para a Índia. E isto o mercado lá fora não reage, ou reage mas muito bem pago. E se calhar aqui o preço que se cobra é o mesmo preço de um camuflado normal que estava na linha e que parou a linha toda para fazer uma coisa específica. Essa é a grande vantagem de ter um estabelecimento fabril, é que as pessoas que estão cá vestem a mesma farda, têm os mesmos objetivos e a mesma maneira de ver o problema e quando é posto um regime de exceção, reagem para resolver aquele problema sem grandes acréscimos de custos. Temos o exemplo da Madeira, não no fardamento mas na alimentação, se for preciso aquelas pessoas que lá estavam no quartel a serem alimentadas durante não sei quanto tempo, e se não houvesse Manutenção Militar, não era fácil porque nós aqui temos uma empresa de *catering* que se a gente quisesse aumentar as refeições de trezentas para três mil eles não conseguem responder. Na Madeira não se passou nada. Estiveram lá as pessoas todas alojadas no quartel, todas comeram a tempo e horas e ninguém deu conta de nada. É essa a vantagem de termos estabelecimentos fabris dentro do exército, é a capacidade de resposta perante eventualidades ou situações inopinadas. Na minha opinião é a maior vantagem que temos em termos estabelecimentos fabris, seja este, seja a Manutenção Militar, seja o Laboratório, seja qualquer um deles. Na minha opinião, em termos de estabelecimentos fabris, o único que tem alguma viabilidade é mesmo a

Manutenção Militar, completamente estruturada, não é com as pessoas que tem hoje em dia. E estou a dizer a Manutenção Militar mas na vertente da alimentação pura e dura. Messes é outro assunto. Ter a Manutenção Militar é uma cesta de mão, é como ir ao supermercado, vamos passando na prateleira e vamos pondo coisas, portanto ter a Manutenção Militar é quase a mesma coisa. Temos cerimónias e ninguém pediu comida para a banda, precisamos de mais cinquenta refeições e vão cinquenta refeições. Ainda há uns tempos estava na cerimónia dos paraquedistas na ETP e naquele dia vêm quatro ou cinco mil pessoas e estava a cerimónia a começar e lembram-se que se esqueceram da fruta. São precisas cinco mil peças de fruta. Eu não conheço mais ninguém que conseguisse reagir tão depressa como a Manutenção Militar. Não arranjámos cinco mil mas arranjámos quatro mil e quinhentas em cerca de uma hora e pouco. Porque cancelámos todas as outras frutas das outras unidades, demos frutas em calda, etc. mas quando chegou à uma hora, ao meio dia e meia quando foi o almoço, a fruta estava lá. É esta a grande vantagem de ter os estabelecimentos fabris. Não é o caso aqui disto.

A melhor gestão passaria por reduzir já antigamente. Isto já teve uma oportunidade de ouro que foi nos anos noventa e poucos em que houve uma lei em que muita gente saiu mas foram admitidos quase tantos como os que saíram ou mais, nalgumas situações. E nessa altura é que devia ter sido ponderada a estrutura que estava e o que havia necessidade. Mas também temos outro problema. Como nós não dominamos as entradas, porque as entradas são por despachos governamentais e têm lapsos de anos, numa fábrica há uma coisa que se chama aprendizagem e se não houver entradas por saídas, até pode ser saem dez e entra um, tem que ser renovado. Quando foi em noventa e tal se não tivessem metido aquelas pessoas todas isto estaria muito melhor, ou não, porque neste momento são essas pessoas que entraram em noventa e dois ou noventa e três que estão a assegurar isto. Porque para nós termos um nível etário de quase cinquenta anos já temos uma gama muito grande dos cinquenta e cinco aos sessenta e cinco, quase um terço. E também é minha opinião, olhando para os números, que se ninguém fizer nada, daqui a sete ou oito anos não temos nem Manutenção Militar nem Oficinas porque os chefes, os mestres, etc. vão todos embora e a experiência que estava vai toda embora. Nós este ano temos quase quarenta pessoas com o papel metido para ir embora e grande parte destas pessoas são as pessoas que estão no topo, são chefes de linha, são chefes de setor, são caixeira chefe, são chefes. E como não há alimentação o que é que vai acontecer, não temos hipótese nenhuma de continuar. Vamos cair de maduros.

Apêndice B – Análise das entrevistas

Tabela 13 - Análise das entrevistas

Entrevistado/ Unidade Questão/ Justificação	1 Colégio Militar (CM)	2 Manutenção Militar (MM)	3 OGFE	4 Instituto Geográfico do Exército (IGeoE)	5 Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF)
<p>7. Qual a missão e principal objetivo desta Unidade?</p> <p>Pretend-se: Perceber se as Unidades entrevistadas tinham como objetivo o lucro ou se este se incluía na sua missão de alguma forma.</p>	<p>Missão: É uma escola pública de ensino diferenciado que ministra os 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário, a alunos filhos de militares e civis, em regime de internato e semi-internato;</p> <p>Objetivo: Assegurar a formação militar de base e proporcionar uma educação integral nas vertentes moral, intelectual e física.</p>	<p>Missão: Apoiar os militares e Unidades do Exército Português em Portugal, na aquisição, seleção e distribuição de géneros alimentares, na confeção e distribuição de alimentação confeccionada em Lisboa e Porto, na gestão de 11 menses militares de alojamento a militares espalhadas por Portugal e, garantir reservas estratégicas para o exército e para a nação;</p> <p>Objetivo: Prestar um bom serviço aos seus clientes, ser viável e apresentar resultados positivos, para não onerar o Exército, com preços demasiado elevados.</p>	<p>Missão e objetivo: Confeccionar e fornecer o fardamento e equipamentos para o exército e para além disso, fazer o apoio à família militar através do centro comercial.</p>	<p>Missão: Prover com informação geográfica o Exército, os outros ramos das Forças Armadas e se necessário a outras autoridades.</p> <p>Objetivo: Contribuir, de forma clara e inequívoca, para o progresso de Portugal, pondo à disposição do País a sua informação geográfica e as suas diferentes séries cartográficas para apoio de inúmeras ações de âmbito militar e civil, designadamente, ao nível do ordenamento do território, preservação do ambiente, planeamento e gestão de recursos naturais, proteção civil, investigação, ensino, entre muitas outras.</p>	<p>Missão e objetivo: (1) Apoio logístico no reabastecimento de medicamentos, material médico-farmacêutico, reagentes para análises clínicas e outros artigos da classe VIII ao Exército, em particular, e às Forças Armadas, em geral; (2) Capacidade de constituição de reservas estratégicas e para situações de emergência; (3) Prestação de serviços na área dos cuidados primários de saúde (análises clínicas) e no campo do sanitarismo (análises de águas, desinfecções, desinfestações e desratizações); (4) Investigação e desenvolvimento farmacêutico e farmacêutico-militar; (5)</p>

					Formação de quadros militares; (6) Apoio farmacêutico aos militares e à Família Militar, em medicamentos e análises clínicas.
8. Quais são os seus principais concorrentes e a que nível competem? Pretende-se: Havendo concorrência, quais são os principais concorrentes e a que nível competem, de modo a aplicar as teorias de Michael Porter sobre a concorrência e os diferentes tipos de diferenciação.	Concorrentes: o Instituto dos Pupilos do Exército e escolas de ensino básico e secundário privadas Nível de competição: Oferta escolar e regime (existência de internato ou não nos concorrentes)	Concorrentes: Civis como o grupo Trivalor, com a Gertal e Sogenave, a Eurest, a Itau Nível de competição: Tipo de serviço que é tipificado e em self-service, nas entidades civis e que concorre nos refeitórios em que haja <i>self-service</i> , por exemplo o EMGFA	Concorrentes: Não tem concorrentes porque mais ninguém tem licença para vender fardamento Nível de competição: Não existe.	Concorrentes: Ao nível da estrutura militar, o IGeoE não tem qualquer concorrente, embora a Marinha possua organicamente o Instituto Hidrográfico, que tem uma missão muito centralizada na pesquisa da extensa plataforma oceânica sob jurisdição portuguesa. Nível de competição: Não existe.	Concorrentes: O LMPQF é o fornecedor exclusivo de medicamentos, dispositivos médicos e reagentes para o Exército. Nível de competição: Não existe.
9. De que forma a concorrência afeta as decisões tomadas ao nível da gestão? Pretende-se: Responder à pergunta derivada nº3 (Quais os desafios de gestão que as U/E/O com concorrência no Exército enfrentam atualmente?)	Essencialmente nas vertentes da publicitação e marketing ao nível do concurso de admissão, na qualidade do ensino dos professores e aprendizagem dos alunos que se refletem nos resultados escolares obtidos (rankings), na qualidade e conforto da vida interna dos alunos com particular incidência na segurança pela importância da sua perceção e efeito nas famílias, e na estrutura de	Aqui a concorrência não me afeta muito. As minhas decisões ao nível da gestão são afetadas por dois racionais: O primeiro é: Eu tenho de cumprir e prestar um serviço ao Exército. Este é o primeiro racional e aquele que me impulsiona; O segundo é: prestar este serviço mas com viabilidade económica, com base em racionais económico-financeiros, isto é, racionalização de custos e obtenção e	A concorrência não é uma preocupação. As nossas tomadas de decisão estão todas limitadas, porque grande parte das nossas receitas, ou quase a totalidade, por vezes mais que a totalidade, por isso é que às vezes temos prejuízo, vão para pagar os vencimentos dos funcionários que nós temos, que nalgumas áreas estão nitidamente em excesso. As preocupações de gestão aqui são, tentar que o	O IGeoE não tem concorrência direta, dado o seu principal produto (carta militar à escala 1:25.000), ser único e específico para a atividade militar.	Não se aplica.

	mensalidades a pagar pelos alunos.	maximização dos proveitos. Portanto é apresentar lucro.	exército nos faça encomendas, que também não é fácil. A nossa tomada de decisão aqui tem a ver com a nossa análise sobre onde podemos reduzir a despesa. Nós não temos concorrência e todas as tomadas de decisão ao nível da gestão é tentar segurar as pontas para que isto não vá mais fundo. Também temos que tentar fazer algumas coisas, nomeadamente incrementar um bocado a publicidade, tentar trazer as pessoas para cá, mas não é fácil.		
10. Como se consegue garantir vantagem competitiva relativamente à concorrência? Pretende-se: Responder à pergunta derivada nº3 (Quais os desafios de gestão que as U/E/O com concorrência no Exército enfrentam atualmente?)	Incrementando as nossas potencialidades nas vertentes que referi anteriormente, com especial incidência nas múltiplas atividades que o regime de internato proporciona, a par de incutir a disciplina e organização no trabalho dos alunos e fomentar o espírito de equipa e de liderança que a formação de matriz militar proporciona, e minorando as vulnerabilidades que detetamos pela separação dos alunos das famílias,	As vantagens competitivas da Manutenção Militar e do pessoal que eu tenho aqui a trabalhar,... é que para já eu sou militar e portanto eu tenho facilidade de entrada e de relacionamento com os outros militares, que é quem precisa do serviço. Eu tenho aqui uma vantagem nítida porque pertencem ao mesmo grupo. Outra vantagem competitiva é a nossa postura que é esta: nós primeiro queremos prestar	Era ter uma estrutura ajustada, ter a capacidade de adaptar a estrutura às nossas necessidades e do exército. Outra das soluções era nós fornecermos para mais clientes. Em vez de termos um único cliente exército, podíamos ter o cliente Forças Armadas. A existência dentro do exército de uma estrutura para confeção não sei se será a melhor solução, considerando que temos um exército de meia dúzia de pessoas, ou mesmo um	Desenvolver a sua atividade tendo como referenciais a ética, a inovação, a excelência, a qualidade e a gestão da mudança. Satisfazer e garantir as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas através do compromisso da qualidade e diversidade de produtos, processos e serviços, recorrendo aos melhores fornecedores e às melhores tecnologias disponíveis no âmbito da produção de informação	O LMPQF funciona como um armazenista e distribuidor com características únicas em Portugal. O LMPQF armazena e distribui medicamentos, dispositivos médicos e reagentes para as diversas UU/EE/OO do Exército. Em Portugal os armazenistas e distribuidores só trabalham com um destes produtos.

	<p>nomeadamente a maior dificuldade de um acompanhamento nos trabalhos escolares e por vezes alguns problemas de integração na vida interna.</p>	<p>o serviço, depois queremos receber pelo serviço, mas não pomos em primeiro lugar o preço. O serviço à mesa tem uma grande vantagem que as outras empresas não têm que é o serviço misto, o serviço de restaurante. Mas um restaurante, você sabe, tem aqui este serviço de restaurante aqui, aqui e acolá mas não têm uma rede abrangente como nós temos, que apoiamos desde Chaves a Angra do Heroísmo. Ninguém consegue garantir isto.</p>	<p>Ministério da Defesa que em vez de ser meia dúzia não chega a uma dúzia. Justifica haver dentro da estrutura um estabelecimento fabril que faça fardas? A mim, pessoalmente, não me parece. Não é fácil em termos de tecidos, manter quer a qualidade do tecido, quer o tipo de tecido, quer o padrão do tecido. E isto é a parte mais difícil. Mas isso também há maneira de dar a volta. Em vez de serem essas tais alfaiatarias a comprar os tecidos, ser o próprio exército, em vez de ter stock de fardas, ter stock de tecidos, e ser o exército a fornecer os tecidos a esses sítios que vão fazer camisas, calças, blusões, o que for, com estruturas adequadas, etc. A nossa diferença é que nós temos máquinas cansadas, pessoas com cinquenta anos e desmotivadas. Portanto o rendimento que elas têm é extremamente baixo.</p>	<p>geográfica, desde que economicamente viáveis. Monitorizar sistematicamente o desempenho do IGeoE através de indicadores dos objetivos e metas estabelecidos, com vista a uma gestão eficaz. Promover e assegurar a melhoria contínua, motivação e valorização do potencial humano e desempenho dos processos no respeito pela legislação aplicável, pela prevenção da poluição, de lesões, de ferimentos, de acidentes de trabalho e doenças profissionais relacionadas com a segurança e saúde no trabalho. Promover projetos inovadores de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, no domínio da geomática. Desenvolver parcerias com instituições similares ou complementares, com utilizadores e fornecedores. Promover a imagem do IGeoE através da qualidade dos produtos e serviços, assegurando a</p>	
--	--	---	---	---	--

				<p>rapidez de comunicação e divulgação junto dos utilizadores.</p> <p>O IGeoE ao ter sido o 1º organismo público a ser certificado simultaneamente em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com as normas internacionais ISO 9001, 14001 e 18001, respetivamente, veio demonstrar através de entidades externas que tem recursos humanos com elevada experiência e capacidade técnica para acompanhar as tecnologias de informação emergentes, permitindo uma rápida evolução e adaptação dos mesmos às novas metodologias, e desta forma aumentar a produção e a qualidade da informação geográfica produzida.</p>	
<p>11. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e na sua opinião, quais são os maiores desafios da gestão atualmente?</p> <p>Pretende-se: Responder à pergunta derivada nº3 (Quais os desafios de gestão que as U/E/O com</p>	<p>O maior desafio da gestão no Colégio Militar prende-se com as dificuldades inerentes à gestão de instituições em tempo de crise. A gestão não pode ser entendida de forma redutora sem que inclua o seu contributo para o País. As</p>	<p>Viver curto de dinheiro. O esforço hoje em dia nitidamente é a racionalização dos custos, quer ao nível dos custos das matérias vendidas e consumidas, quer ao nível dos custos de operação e manutenção isto é, comprar bem. Pagamos a</p>	<p>O maior desafio neste momento é ter uma estrutura adequada mas que não depende de nós porque não podemos despedir as pessoas. Neste momento o nosso principal desafio é sobreviver e aguardar que haja reestruturação, e</p>	<p>Para fazer face aos desafios e exigências da atual sociedade da informação, o IGeoE tem procurado encontrar soluções adquirindo mais e melhores conhecimentos, modernizando os seus equipamentos e</p>	<p>Os maiores desafios são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indefinição quanto ao futuro do LMPQF; • Indefinição quanto ao estatuto jurídico do LMPQF e do pessoal civil que aqui presta serviço;

concorrência no Exército enfrentam atualmente?)	instituições têm de ser geridas, nomeadamente em tempos de acelerada mudança, com a atenção devida à sua identidade e natureza muitas vezes mais conservadora. A gestão deverá ter uma perceção muito clara do ambiente que envolve a instituição e procurar introduzir as mudanças possíveis e necessárias que acautelem estas consequências. Isto por vezes não passa apenas pela questão dos custos em si, mas por um critério de sustentabilidade que seja evidenciado de forma clara e que impeça percepções genéricas e viciadas. Importa ter a noção que uma estrutura da administração pública obedece a legislação específica em muitas áreas de gestão que não se compadece com a rapidez de mudança que se pode verificar numa empresa.	tempo e horas, sempre, no sentido de obter descontos financeiros, que são importantes, e para além disso, internamente, quer eu, quer o meu subdiretor, quer os gerentes de messe, incentivá-los na racionalização de custos. O grande desafio que eu tenho neste momento é a racionalização de custos.	aguardar que haja alguma coisa que mexa nisto e que dinamize. O nosso maior desafio, é arranjar clientes.	tecnologias, mudando conceitos, adotando novas metodologias e procedimentos e incentivando o engenho, a arte e o espírito criativo do seu potencial humano. A atividade cartográfica e a produção de informação geográfica têm de acompanhar o ritmo alucinante da sociedade e da constante mutação das tecnologias da informação, adotando-se políticas cartográficas ajustadas, projetos científicos e tecnológicos inovadores, bem como meios humanos e materiais adequados. A concretização dos objetivos e a boa execução financeira dos projetos que estão a decorrer no IGeoE, assume prioridade na grave conjuntura económica em que nos encontramos, de forma a manter uma imagem de eficiência e rigor na gestão de recursos, em especial na implementação de medidas que reduzam os consumos energéticos, de forma a traduzir um	
---	--	---	---	---	--

				esforço de contenção da despesa.	
<p>12. O que mudaria de forma a melhorar a gestão da Unidade?</p> <p>Pretende-se: Responder à pergunta derivada nº4 (Quais as alterações a introduzir de forma a melhorar a gestão nas U/E/O com concorrência no Exército?)</p>	<p>Otimizarmos processos internos, com inclusão de uma nova plataforma de gestão escolar, com vista a racionalizarmos recursos e serviços e obtermos assim um rácio de custo por aluno cada vez mais baixo. Preparar estas escolas para processos de auto e heteroavaliação específicos que permitam proceder a uma avaliação dos respetivos projetos educativos de forma quantitativa e qualitativa. Gestão da qualidade como processo para melhorarmos o nosso desempenho e, conseqüentemente, os nossos resultados.</p>	<p>Redimensionava a estrutura em termos de imóveis que eu tenho. Redimensionava o fator trabalho, o quantitativo de trabalhadores que existe na Manutenção Militar. Necessitava de ter aqui um regime jurídico laboral mais flexível no sentido de admitir e dispensar pessoas de acordo com o volume de trabalho. Não são necessárias tantas messes, logo, encerrava algumas messes ou suspendia-as.</p>	<p>Os efetivos que o exército neste momento tem e aqueles que se prepara para ter, não justificam de modo algum ter uma estrutura a fazer fardas. Eu passaria isto para uma central de compras em que seriam definidos os padrões e os tecidos e basicamente compraria tecidos para alguém confeccionar. Na minha opinião não se justificaria manter as oficinas. A melhor gestão passaria por reduzir já.</p>	<p>Se os recursos financeiros à disposição do IGeoE fossem reforçados, deveria efetuar-se um investimento na formação e realização profissional dos recursos humanos existentes no Instituto, reconhecendo o mérito do seu desempenho, através da qualidade e competência técnico-profissional da sua ação. Também seria de prever uma reanálise funcional do Quadro Orgânico de Pessoal do IGeoE, para aumentar o efetivo dos seus recursos humanos, de forma a prosseguir com a otimização dos processos e procedimentos na cadeia de produção cartográfica à escala 1:25 000, adotando metodologias de aquisição de dados mais céleres, que conduzam a ciclos médios de 10 anos para atualização cartográfica do país, o que contraria a atual orientação dos decisores políticos que tutelam a Defesa Nacional.</p>	<p>Fundamentalmente seria a resposta aos desafios enunciados na pergunta anterior.</p>

Fonte: elaboração própria

Anexos

Anexo A – Gestão – Arte ou Ciência

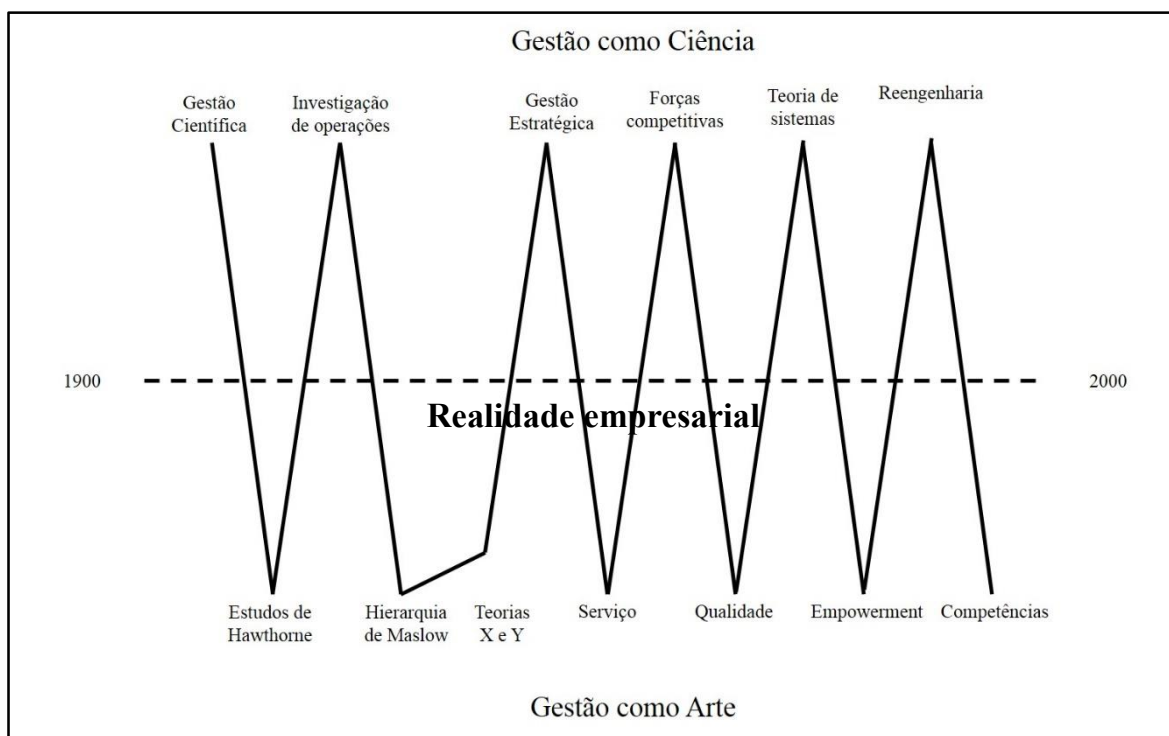


Figura 3 - Gestão - Arte ou Ciência?

Fonte: Crainer (1999, p. 110)

Anexo B – O caso IKEA

IKEA, o vendedor global de mobiliário sediado na Suécia, também tem um posicionamento estratégico claro. A IKEA tem como alvo compradores de mobiliário jovens que querem estilo a preços baixos. O que torna este conceito de mercado e posicionamento estratégico é a linha de atividades que o fazem funcionar. (...) a IKEA escolheu desempenhar as atividades de forma diferente dos seus rivais.

Considere uma loja de mobiliário típica. Divisões dispõem amostras da mercadoria. Uma área pode conter 25 sofás; outra vai mostrar cinco mesas de jantar. Mas esses itens representam apenas uma fração das escolhas disponíveis para os clientes. Dezenas de livros mostrando amostras de tecidos ou de madeira ou estilos alternativos oferecem aos clientes milhares de variedades de produtos para escolha. Os vendedores habitualmente escoltam os clientes ao longo da loja, respondendo a questões e ajudando-os a navegar no labirinto de escolhas. Assim que o cliente faz a seleção, a encomenda é enviada a um produtor externo. Com sorte, o mobiliário será entregue na casa do cliente entre seis a oito semanas. Esta é uma cadeia de valor que maximiza a personalização e o serviço mas a um preço elevado.

Em contraste, a IKEA serve clientes que gratamente trocam o serviço pelo custo. Em vez de ter um assistente de vendas a acompanhar os clientes ao longo da loja, a IKEA usa um modelo de *self-service* baseado em montras claras e em loja. Em vez de depender somente de fornecedores externos, a IKEA desenha o seu próprio mobiliário de baixo custo, modular, pronto a montar para adequar ao seu posicionamento. Em lojas enormes, a IKEA mostra todos os produtos que vende em disposições tipo sala, para que os clientes não precisem de um decorador para os ajudar a imaginar como juntar as peças. É esperado que os clientes façam o seu próprio levantamento e entrega, e a IKEA até vende suportes para o tejadilho do carro que pode ser devolvido contra reembolso numa próxima visita.

Embora muito do seu posicionamento *low-cost* tenha origem no conceito “faça você mesmo”, a IKEA oferece serviços extra que os seus concorrentes não oferecem. Atividades em loja para as crianças é um deles. Horário alargado é outro. Esses serviços estão alinhados com as necessidades dos clientes, que são jovens, pouco abastados, e possivelmente com crianças (mas sem *baby-sitter*), e, porque trabalham para ganhar a vida, têm necessidade de fazer compras em horários pouco convencionais.

Conforme se pode ler em Porter (1996, p. 65) (Tradução do autor).

Anexo C – Bessemer Trust Company vs Citibank

(...) A Bessemer Trust Company tem como alvo famílias com um mínimo de 5 milhões de dólares ativos para investimento que querem preservação de capital combinado com acumulação de riqueza. Através da atribuição de um gerente de conta sofisticado para cada 14 famílias, a Bessemer configurou as suas atividades para um serviço personalizado. As reuniões, por exemplo, é mais provável que ocorram no rancho ou no iate do cliente do que num gabinete. A Bessemer oferece um vasto leque de serviços diversificados, incluindo a gestão de investimentos e administração de património, supervisão de investimentos em petróleo e combustível, e a contabilização de cavalos de corrida e aviões. Os empréstimos, uma prática comum na maioria dos bancos privados, raramente são necessários nos clientes da Bessemer e constituem uma pequena fração dos saldos e rendimentos dos seus clientes. Apesar da compensação generosa dos gerentes de conta e dos elevados custos com o pessoal como uma percentagem das despesas operacionais, a diferenciação da Bessemer com as suas famílias alvo produz um retorno no património que se estima ser mais elevado que o de qualquer banco concorrente.

O banco privado Citibank, por outro lado, serve clientes com ativos mínimos de 250.000\$ que, em contraste com os clientes do Bessemer, querem acesso conveniente a empréstimos – desde hipotecas colossais a financiamento de negócios. Os gestores de conta do Citibank são principalmente credores. Quando os clientes precisam de outros serviços, o seu gestor de conta aconselha-os outros especialistas do Citibank, cada um lida com diferentes pacotes de produtos. O sistema do Citibank é menos personalizado que o do Bessemer e permite ter um rácio gestor-cliente de 1:125. Reuniões bianuais em escritório são oferecidas apenas aos maiores clientes. Tanto o Bessemer como o Citibank têm orientado as suas atividades de modo a satisfazer as necessidades de diferentes conjuntos de consumidores de bancos privados. A mesma cadeia de valor não pode satisfazer com lucro as necessidades de ambos os grupos.

Conforme se pode ler em Porter (1996, pp. 66-67) (Tradução do autor).

Anexo D – O caso dos Cinemas Carmike

Os Cinemas Carmike, (...), operam salas de cinema exclusivamente em cidades com menos de 200.000 habitantes. Como é que os Cinemas Carmike fazem dinheiro em mercados que não são apenas pequenos como também não suportam os preços dos bilhetes das grandes cidades? Fá-lo através de um conjunto de atividades que resultam numa baixa estrutura de custos. Os clientes de pequenas cidades podem ser satisfeitos através da padronização, salas de cinema *low-cost* que requerem menos ecrãs e tecnologia de projeção menos sofisticada que os cinemas das grandes cidades. O sistema de informação proprietário e o processo de gestão eliminam a necessidade de pessoal administrativo local para além do gestor do cinema. A Carmike também retira vantagens das compras centralizadas, rendas mais baixas (devido à sua localização), e despesas corporativas extremamente baixas de 2% (a média da indústria é de 5%). Operar em pequenas comunidades também permite à Carmike a prática de uma forma de marketing bastante pessoal na qual o gestor do cinema conhece os clientes e promove a adesão através de contacto pessoal. Ao ser o dominante se não o único cinema nos seus mercados – a principal competição é frequentemente a equipa de futebol do secundário – a Carmike é também capaz de ter a sua escolha de filmes e negociar melhores condições com os distribuidores.

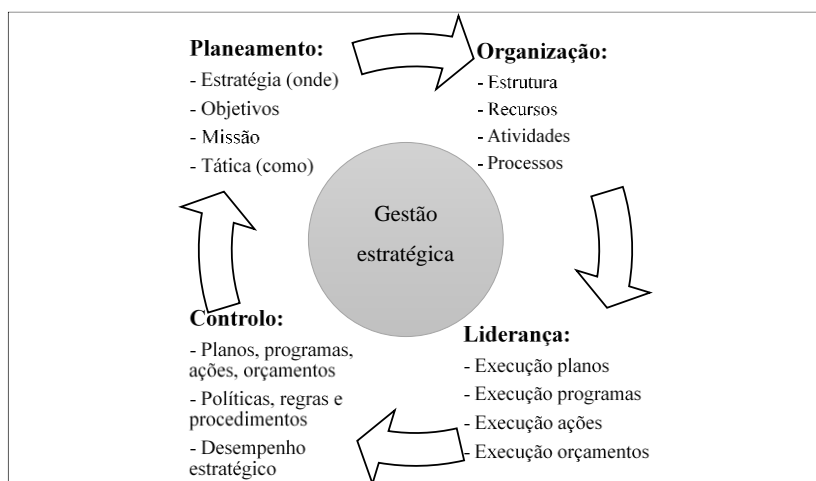
Conforme se pode ler em Porter (1996, p. 67) (Tradução do autor).

Anexo E – Neutrogena

O posicionamento baseado na variedade da Neutrogena Corporation é construído sobre um sabonete “gentil para a pele” e livre de resíduos formulado para controlo do pH. Com uma grande força exortando os dermatologistas, a estratégia de marketing da Neutrogena assemelha-se mais à de uma farmacêutica que à de uma saboaria. Publicita em publicações médicas, envia e-mails diretamente aos médicos, comparece em conferências médicas, e desenvolve pesquisas no seu próprio Skincare Institute. Para reforçar a sua posição, a Neutrogena no princípio focava a sua distribuição em farmácias e evitava promoções. A Neutrogena utiliza um processo de produção mais lento e mais dispendioso para formar os seus sabonetes.

Ao escolher esta posição, a Neutrogena disse não aos desodorizantes e amaciadores de pele que muitos clientes desejam nos seus sabonetes. Desistiu do potencial de grande volume de vendas em supermercados e utilizar promoções. Sacrificou eficiência da produção para alcançar as características desejadas no sabonete. No seu posicionamento original, a Neutrogena criou uma grande quantidade de *trade-offs* como esses, *trade-offs* que protegeram a companhia de imitadores.

Conforme se pode ler em Porter (1996, p. 68) (Tradução do autor).

Anexo F – Sistema de gestão enquanto modelo de gestão**Figura 4 - Sistema de gestão enquanto modelo de gestão****Fonte: E-qualificação (2004)**

Anexo G – Modelo de gestão estratégica convencional (ótica do planeamento)

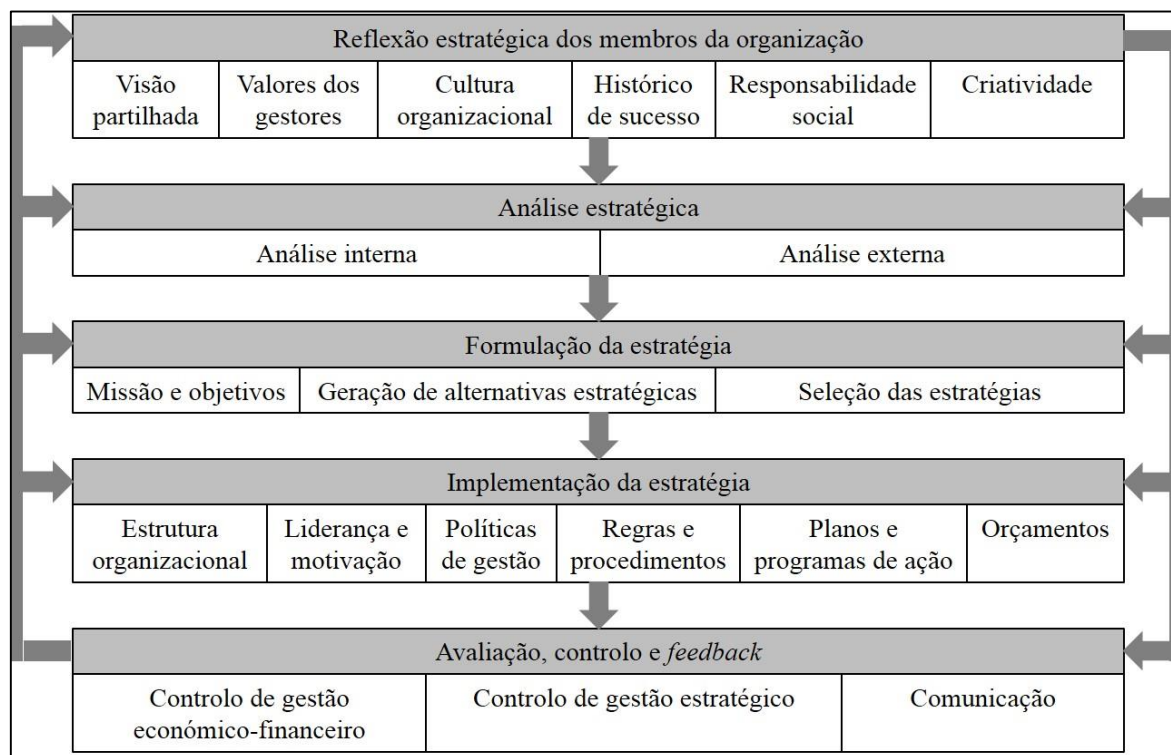
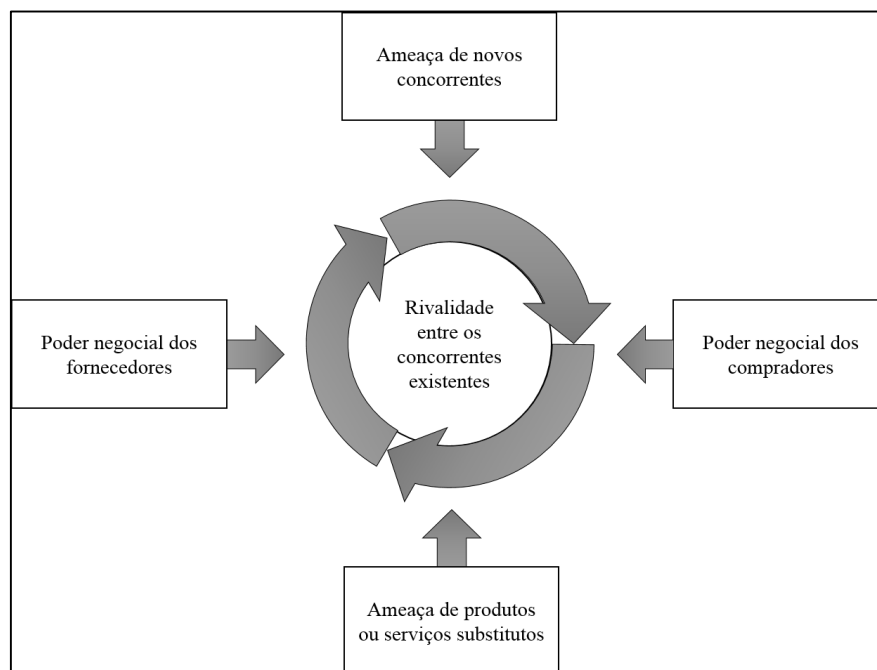


Figura 5 - Modelo de gestão estratégica convencional (ótica do planeamento)

Fonte: Santos (2008)

Anexo H - Cinco forças de Porter**Figura 6 - Cinco Forças de Porter**

Fonte: Magretta (2012), baseado em Porter, Michael E. (2008), «The Five Competitive Forces That Shape Strategy», *Harvard Business Review*, pp. 78-93. Copyright © 2008 Harvard Business Publishing

Anexo I - Balanced Scorecard

Anexo I1 – Balanced Scorecard

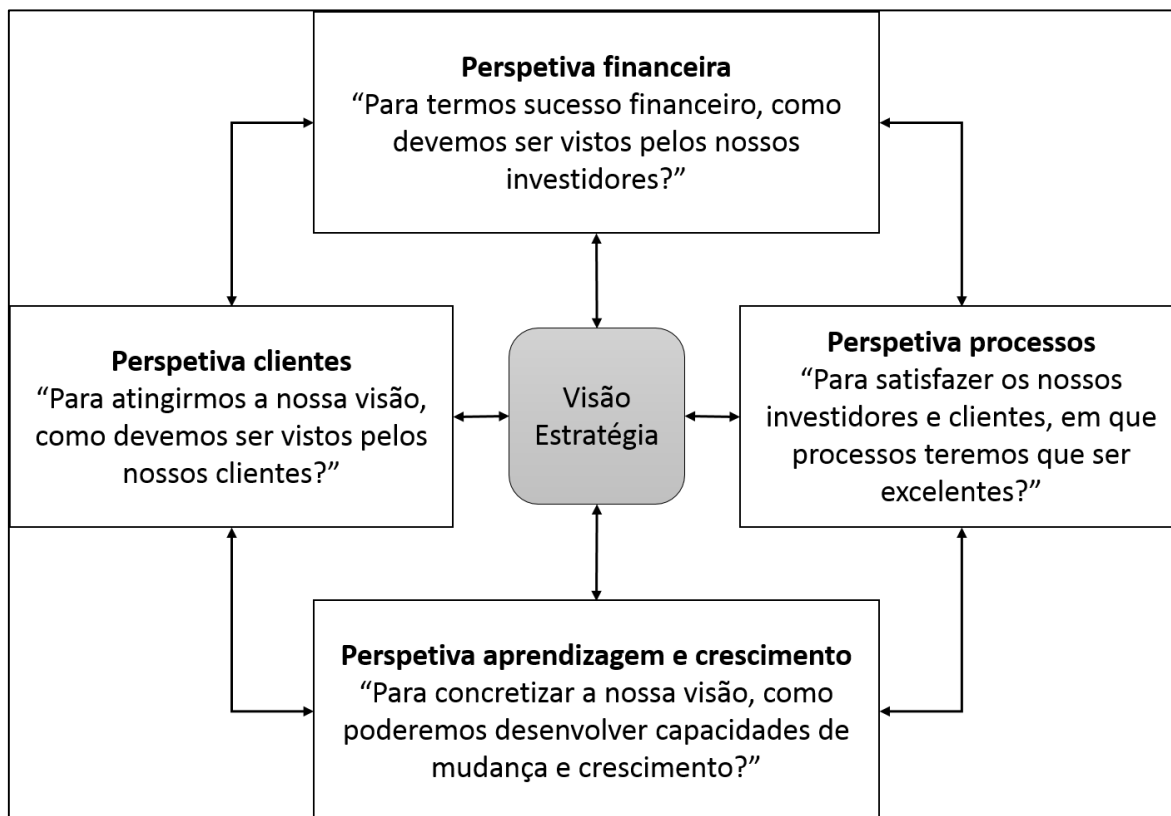


Figura 7 – Balanced Scorecard

Fonte: Pinto (2007, p. 39)

Anexo I2 – Balanced Scorecard

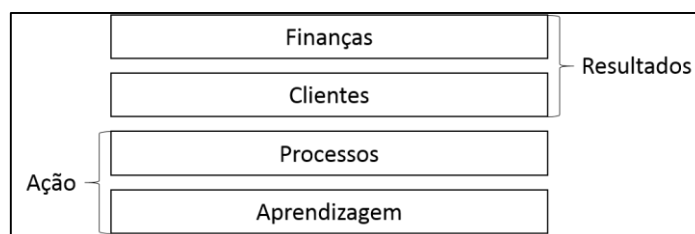
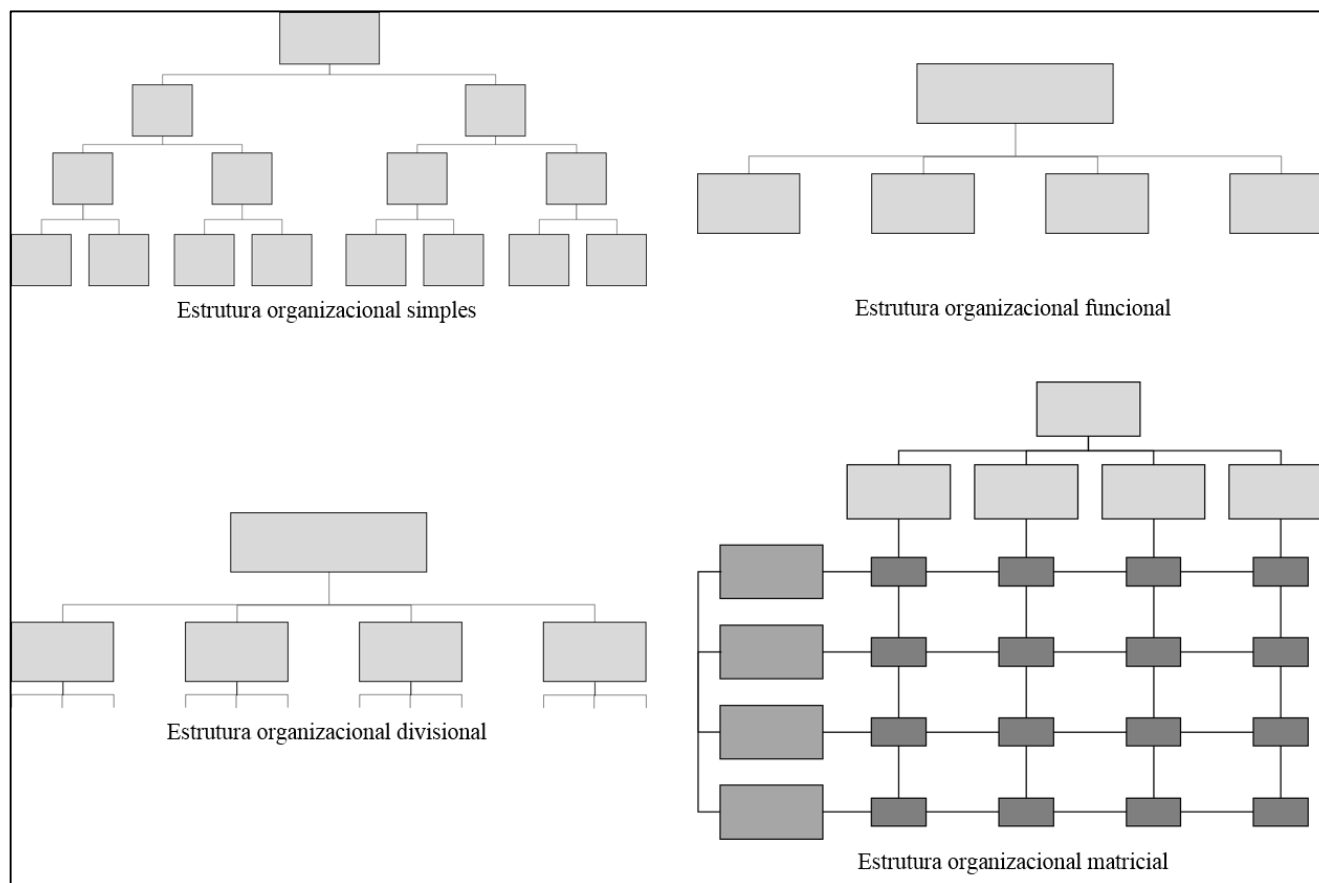


Figura 8 - Balanced Scorecard

Fonte: Pinto (2007, p. 45)

Anexo J – Tipos de estrutura organizacional**Figura 9 - Tipos de estrutura organizacional****Fonte: Serra, Ferreira, Torres & Torres (2010, p. 315)**

Anexo K - Estrutura organizacional alta e achatada

Anexo K1 – Estrutura organizacional alta

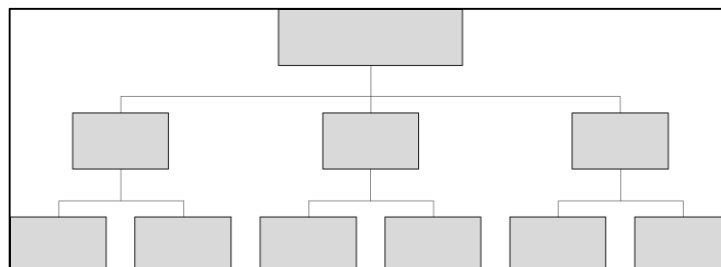


Figura 10 - Estrutura organizacional alta

Fonte: Serra, Ferreira, Torres & Torres (2010, p. 313)

Anexo K2 – Estrutura organizacional achatada

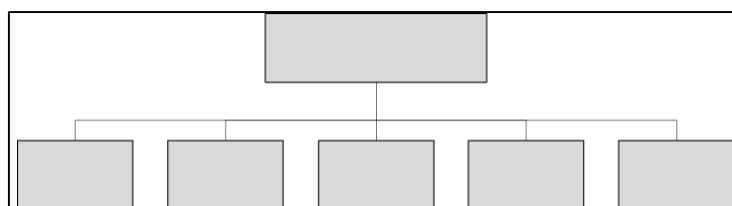


Figura 11 - Estrutura organizacional achatada

Fonte: Serra, Ferreira, Torres & Torres (2010, p. 313)

Anexo L – Organograma da Apple

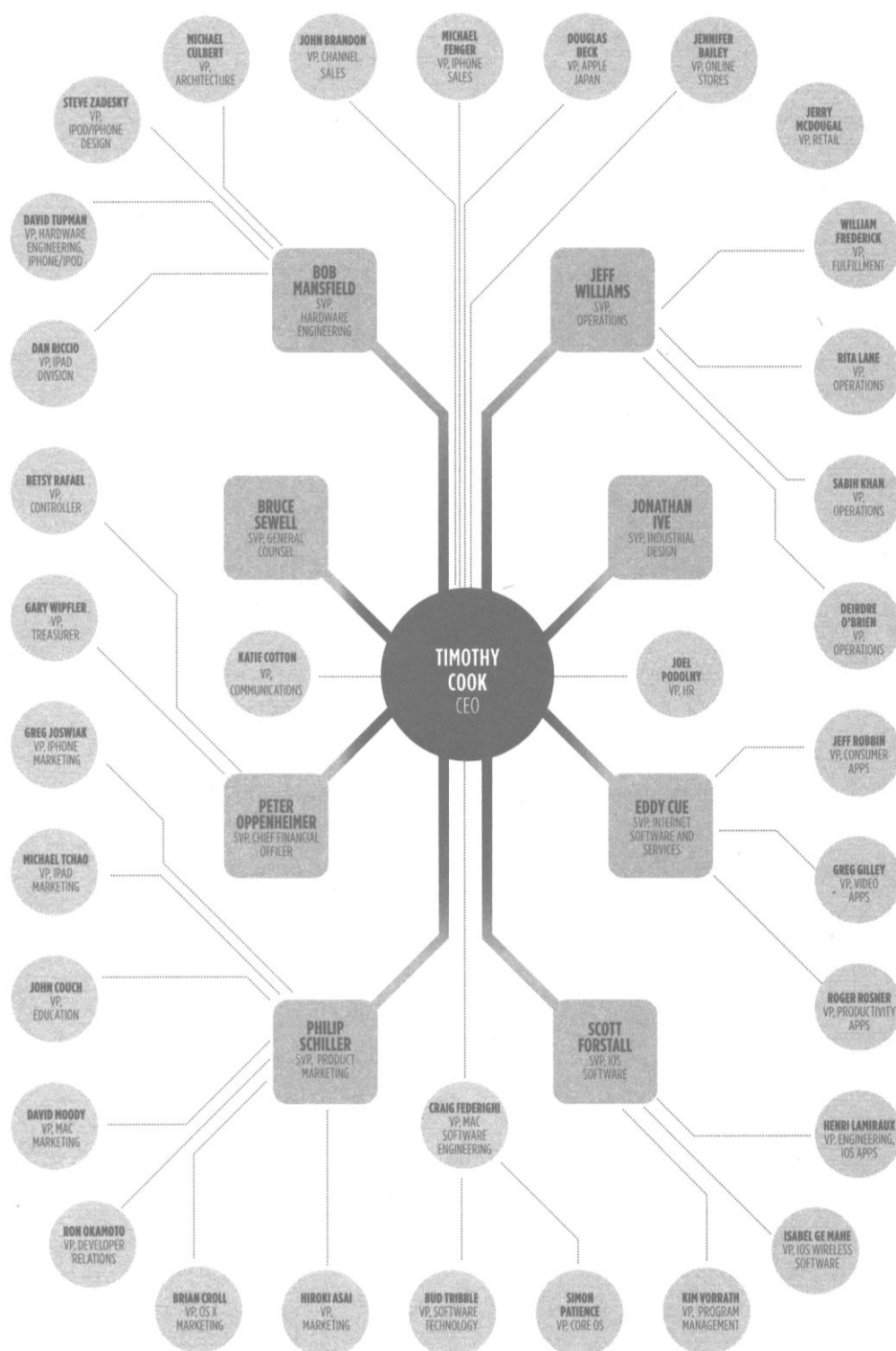


Figura 12 - Organograma da Apple

Fonte: Lashinsky (2012, p. ix)

Anexo M – We Believe...

Acreditamos que estamos na Terra para fazer grandes produtos, e isso não está para mudar. Estamos constantemente concentrados em inovar.

Acreditamos no simples, não no complexo.

Acreditamos que precisamos de ter e controlar as tecnologias primárias por detrás dos produtos que fazemos, e participar só em mercados onde podemos contribuir significativamente. Acreditamos em dizer não a milhares de projetos para nos concentrarmos naqueles que são realmente importantes e significativos para nós.

Acreditamos na colaboração profunda e na partilha de conhecimentos entre os nossos grupos, o que nos permite inovar de uma forma que os outros não conseguem.

E francamente, não nos contentamos com nada mais que a excelência em todos os grupos da empresa, e temos a honestidade de admitir quando estamos enganados e a coragem para mudar. E eu penso, independentemente de quem esteja no meu cargo, que esses valores estão tão enraizados nesta empresa que a Apple se sairá extremamente bem.

-Tim Cook, Conferência de imprensa, 21 de janeiro, 2009 em Lashinsky (2012, p. 88)

Anexo N – Estrutura organizacional do Exército

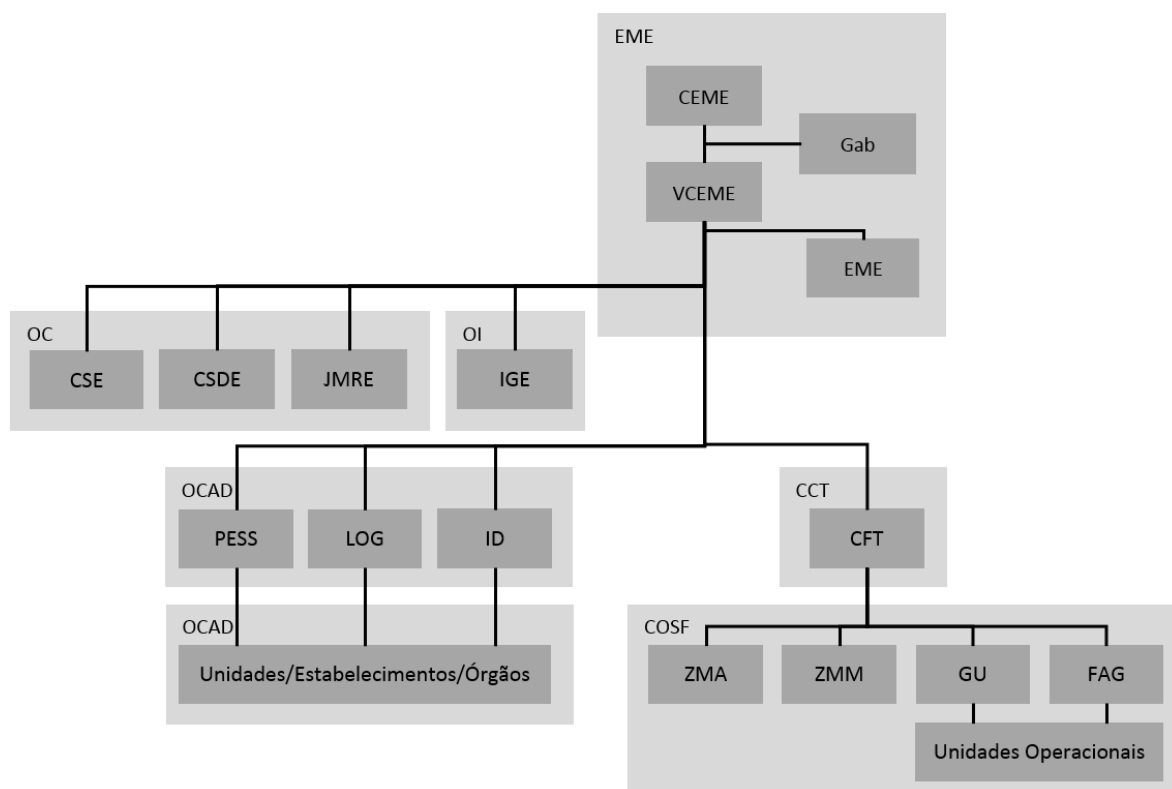


Figura 13 - Estrutura organizacional do Exército

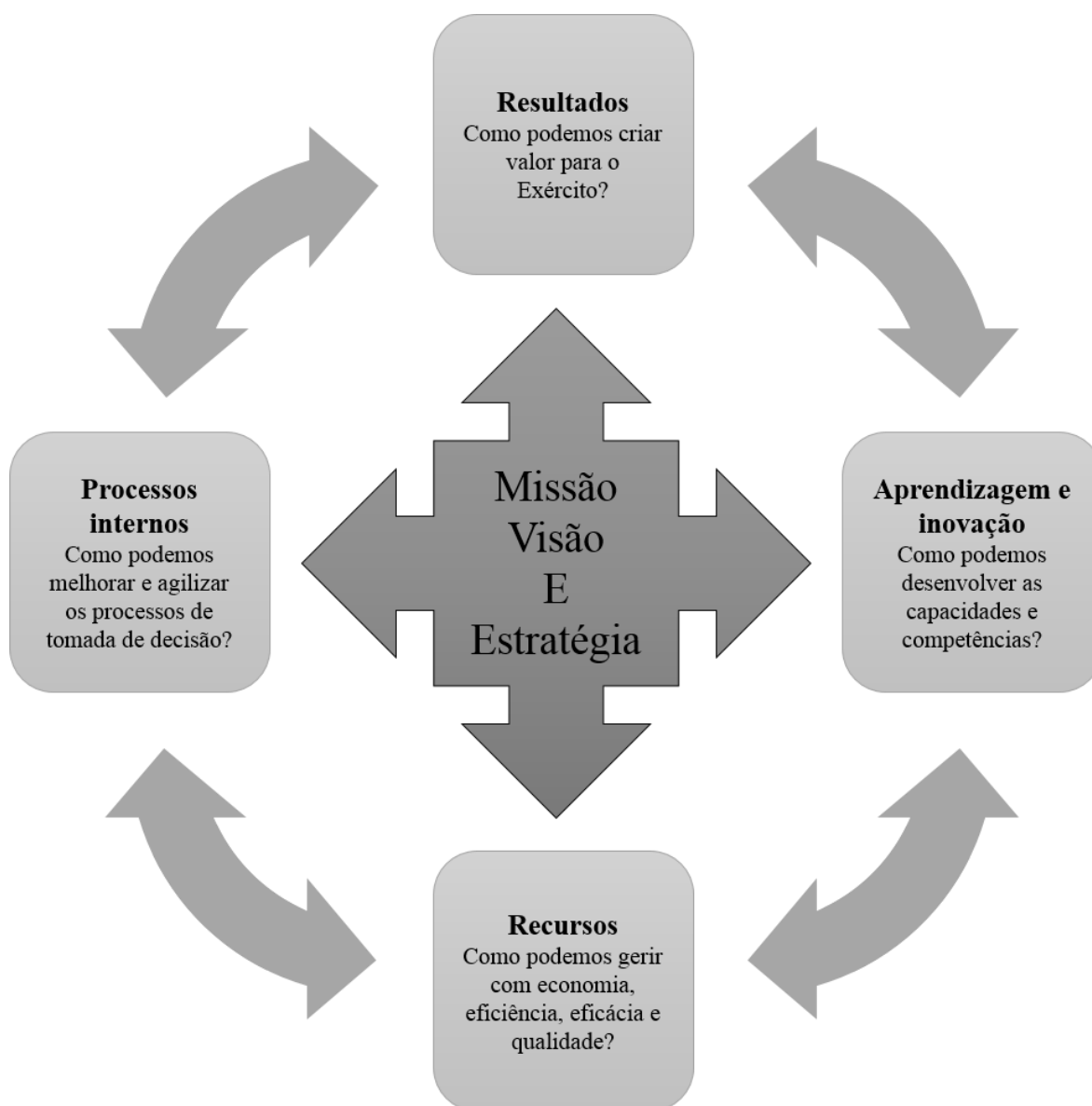
Fonte: Diapositivos de Tática dos Serviços TPO 2012-2013, Diapositivo 14 (Caracterizar a COSF), Autor: EPS

Anexo O – Matriz SWOT do Exército

Tabela 14 - Matriz SWOT do Exército

	Positivo	Negativo
Interno	<ul style="list-style-type: none"> Boa qualidade do treino e capacidade operacional de elevada qualidade Forte cultura organizacional Compreensão e interligação com os atores internacionais da defesa Boa imagem na sociedade Contributos de algumas instituições do Exército no plano científico e de I&D Valorização da tradição e da disciplina Fortes valores éticos e morais Forte capacidade de conjugação de capacidades operacionais com outros ramos das Forças Armadas 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente circulação da informação transversal, ascendente e descendente. Necessidade de melhorar a atividade de inspeção e controlo. Necessidade de formação em gestão de projetos Escassa divulgação externa das atividades do Exército Necessidade de sistemas de apoio à decisão Processo demorados e complexos Necessidade d fusão dos fluxos de informação/processos de decisão Reduzida avaliação desempenho dos serviços
Externo	<ul style="list-style-type: none"> As novas ameaças promovem o empenhamento do Exército em novos tipos de missões, quer isoladamente como em conjunto, designadamente em ações de cooperação com outras forças de segurança A participação em operações de apoio à paz, ou imposição da paz, em zonas de conflito, assume uma probabilidade crescente num futuro próximo <p>O atual contexto induz a que o Exército otimize o emprego de meios, evitando duplicações e sobreposição de responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maior empenho de forças estrangeiras em espaços estratégicos de interesse nacional Possível utilização de meios estranhos ao Exército em missões da sua responsabilidade Problemas de recrutamento em qualidade e quantidade Redução do orçamento do Exército Competição direta entre Ramos das Forças Armadas, pelo financiamento da LPM Nova lei de segurança interna não concretiza as linhas de situação das FA's Redução dos recursos humanos

Fonte: Estado-Maior do Exército (2013, p. 18)

Anexo P – *Balanced Scorecard* do Exército**Figura 14 - *Balanced Scorecard* do Exército****Fonte: Estado-Maior do Exército (2013, p. 21)**